

MARCO AURÉLIO ALVES

**INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COMO FERRAMENTA PARA O
SUCESSO NOS MERCADOS GLOBAIS**

**Monografia de análise teórica apresentada
como requisito à obtenção do título de
especialista em MBA em Marketing, Curso
de Pós-Graduação em Marketing,
Universidade Federal do Paraná.**

Orientador: Prof. Dr. Romeu Rossler Telma

CURITIBA

2007

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Romeu Rossler Telma pela prestatividade, paciência e inúmeras contribuições que ajudaram a compor este trabalho.

Agradeço aos colegas de turma pelo companheirismo e troca de experiências que foram fundamentais para o enriquecimento do curso.

Agradeço a todos os competentes professores, por partilharem seus conhecimentos com os alunos.

Agradeço à minha família e amigos que me incentivaram no decorrer desta jornada e do desenvolvimento deste trabalho.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha esposa Loriane pelo apoio e compreensão de que meus momentos de ausência durante o curso tiveram o objetivo de realizar esta importante conquista.

RESUMO

Para manterem-se competitivas num mercado onde a disputa é muito forte, prevenindo riscos e procurando por novas oportunidades, as empresas devem conhecer o seu ambiente de negócios. Este conhecimento, porém, deve ser abrangente e não ficar restrito às informações sobre empresas concorrentes. Governo, tecnologia, produtos substitutos, fornecedores, clientes e entrantes em potencial devem ser considerados como fatores que impactam no negócio. A Inteligência Competitiva tem como objetivo atender às necessidades das organizações de conhecer o meio onde se encontram inseridas. Consiste de um processo com técnicas, métodos, conceitos e ferramentas próprios, para a localização e a análise de informações sobre o ambiente competitivo, e sua transformação em conhecimento para embasamento dos tomadores de decisão da empresa, sobretudo para aquelas que almejam ser bem sucedidas globalmente. Este trabalho visa esclarecer os conceitos envolvidos, apontar a importância do uso e mostrar as etapas que compõe um sistema de Inteligência Competitiva.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva, Marketing, Estratégia, Pesquisa, Ambiente Competitivo.

SUMÁRIO

RESUMO	iii
LISTA DE FIGURAS	vi
1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Apresentação do tema	7
1.2 Objetivos	8
1.2.1 Objetivo Geral	8
1.2.2 Objetivos específicos	8
1.3 Relevância do estudo	9
1.4 Organização do trabalho	10
2 A ERA DA INFORMAÇÃO	11
2.1 Dados, Informação e Conhecimento	12
3 AMBIENTE DE NEGÓCIOS	14
4 MONITORAMENTO AMBIENTAL	16
5 GESTÃO DO CONHECIMENTO	18
6 PESQUISA DE MARKETING	19
6.1 Etapa 1 – Propósito da pesquisa	21
6.2 Etapa 2 – Objetivo da pesquisa	22
6.3 Etapa 3 – Estimativa do valor das informações	22
6.4 Etapa 4 – Montagem do projeto de pesquisa	23
6.5 Coleta de dados, análise e conclusões da pesquisa	23
7 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	24
7.1 Histórico da Inteligência Competitiva	26
7.2 Desmistificando Inteligência Competitiva	27
7.3 Antes da Implantação do Processo de IC	29
8 ETAPAS DO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	30
8.1 Etapa 1 - Identificação das necessidades de informação	31
8.2 Etapa 2 - Coleta de informações	33
8.2.1 Fontes Secundárias	34
8.2.2 Fontes Primárias	40
8.2.3 Criatividade na coleta de informações	42
8.2.4 Inteligência Competitiva e espionagem	43
8.3 Etapa 3 - Análise das informações	44
8.3.1 Modelo das cinco forças de Porter	47
8.3.2 Análise SWOT	48
8.3.3 Fatores críticos de sucesso	49
8.3.4 Escolha do método de análise	52
8.4 Etapa 4 - Disseminação	52
8.5 Etapa 5 - Avaliação	55
9 ÉTICA	56

10	CONTRA-INTELIGÊNCIA.....	57
11	RECURSOS HUMANOS NO SISTEMA DE IC	59
11.1	Integradores	60
11.2	Analistas.....	61
11.3	Pesquisadores	61
12	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	62
13	BUSINESS INTELLIGENCE	64
13.1	Data Warehouse	65
13.1.1	Orientação por assunto	66
13.1.2	Dados integrados.....	67
13.1.3	Dados não voláteis	67
13.1.4	Dados históricos	67
13.2	Data Mining	68
13.3	Aplicação de Data Warehouse e Data Mining em IC	68
14	TENDÊNCIAS	70
15	CONCLUSÕES	73
16	REFERÊNCIAS	77

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Dados, Informação e Conhecimento	13
Figura 2 – Ambiente de Negócios	15
Figura 3 - Processo de pesquisa de marketing	20
Figura 4 – O que é Inteligência Competitiva	29
Figura 5 – Etapas do Processo de Inteligência Competitiva	30
Figura 6 – Modelo das Cinco Forças de Porter	47
Figura 7 – Sistema de Criação de Valor em Inteligência.....	60

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema

A cada dia que passa o mundo sofre transformações de todos os tipos, que podem ser econômicas, tecnológicas, sociais, políticas, só para citar alguns exemplos. Estas mudanças, que ocorrem numa velocidade cada vez maior, impactam nos negócios das empresas e por isso, o sucesso de uma corporação depende totalmente da sua dinâmica em relação às variáveis do ambiente. Além deste fato, se analisarmos um histórico recente podemos dizer que devido a fatores como abertura econômica, redução gradual dos impostos de importação e o fim da proteção às empresas brasileiras houve aumento da concorrência das empresas estrangeiras, modificando a economia brasileira.

Neste mercado onde a disputa é muito forte, para manterem-se competitivas, prevenindo riscos e procurando por novas oportunidades, as empresas devem conhecer o seu ambiente de negócios. Este conhecimento, porém, deve ser abrangente e não ficar restrito às informações sobre empresas concorrentes. Governo, tecnologia, produtos substitutos, fornecedores, clientes e entrantes em potencial devem ser considerados como fatores que impactam no negócio.

Grande diversidade de fontes de informação e muitas variáveis a serem monitoradas demandam existência de infra-estrutura de informação para ajudar as empresas a manter um aprimoramento contínuo de conhecimento de forma que exista confiabilidade nas respostas às mudanças ambientais com capacidade de adaptação rápida e inovação.

Este aumento de volume de informações disponíveis gera grande dificuldade para seu tratamento adequado e utilização pelos tomadores de decisão. Para as empresas, ter dados disponíveis é relativamente fácil. O problema consiste em extrair informação e conhecimento destes dados.

Seguindo esta lógica, um processo que pode contribuir consideravelmente com a manutenção do diferencial competitivo, e o que há décadas é empregado nos Estados Unidos e Europa começou a ser utilizado mais ativamente nas empresas brasileiras há poucos anos. O surgimento da Inteligência Competitiva (IC) tem como

objetivo atender às necessidades das organizações de conhecer o meio onde se encontram inseridas. IC consiste de um processo com técnicas, métodos, conceitos e ferramentas próprios, para a localização e a análise de informações sobre o ambiente competitivo, e sua transformação em conhecimento para embasamento dos tomadores de decisão da empresa.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Mostrar a importância da inteligência competitiva para o suporte às estratégias das empresas num ambiente de negócios globalizado e altamente concorrido, detalhando as etapas necessárias para seu funcionamento.

1.2.2 Objetivos específicos

O objetivo geral abre um leque de objetivos específicos, necessários para a abordagem do assunto:

- 1) Esclarecer o conceito de inteligência competitiva, que não raro é confundido com vários outros conceitos como espionagem, banco de dados, entre outros;
- 2) Demonstrar a importância que um sistema de inteligência competitiva tem para tornar as empresas aptas a enfrentar a concorrência, principalmente num ambiente de negócios globalizado;
- 3) Abordar o papel de cada fase do processo de inteligência competitiva e de cada profissional envolvido;
- 4) Mostrar que o suporte da tecnologia da informação é fundamental para o funcionamento de um bom sistema de inteligência competitiva;
- 5) Apontar as tendências da Inteligência Competitiva.

Na condição de monografia de análise teórica, este trabalho é uma pesquisa que procura embasamento na literatura disponível, procurando atingir seus objetivos

através de exame das teorias apresentadas por autores que estudaram os assuntos em questão.

1.3 Relevância do estudo

Na maioria das empresas as informações a respeito dos concorrentes são levadas em consideração, em menor ou maior grau, para a decisão sobre as estratégias de mercado a serem executadas. Porém, são poucas as organizações que usam esta inteligência de forma sistematizada. Passos (2005, p.9) afirma que “poucas dessas práticas efetivamente são estabelecidas de acordo com princípios internacionalmente reconhecidos de inteligência e operam de acordo com todas as condições de sustentabilidade”.

Por ser uma metodologia de trabalho relativamente nova, o conceito de inteligência competitiva é costumeiramente confundido com outros conceitos, como por exemplo, business intelligence, espionagem ou banco de dados, sendo que muitos destes não têm correlação alguma com o assunto. Assim sendo, no momento de implantação de um sistema de inteligência competitiva na corporação, estas idéias incorretas a respeito do assunto levantam algumas barreiras que devem ser quebradas para que o processo tenha sucesso.

Desta forma, um sistema de inteligência competitiva que opere numa empresa cujos colaboradores têm esclarecimento a respeito do assunto, que utilize todas as técnicas, conceitos e ferramentas já difundidos na literatura disponível e em grandes empresas, tende a ser muito mais efetivo e trazer resultados mais promissores.

A Sociedade de Profissionais de Inteligência Competitiva, abreviada em inglês por SCIP, foi fundada em 1986 em Alexandria, VA, nos Estados Unidos. Sua missão principal é disseminar a inteligência competitiva e alinhar as melhores práticas globais em torno do assunto. Hoje a SCIP tem mais de 4.000 profissionais associados em todo o mundo.

No Brasil inteligência competitiva começou a ser difundida em 1999 e de lá para cá, o interesse entre os profissionais só tem aumentado. O mercado editorial

reflete este interesse pois naquele ano não havia um só livro em português dedicado ao tema e hoje temos mais de uma dezena de publicações.

Estes são alguns exemplos que pretendem demonstrar o interesse que o assunto tem despertado entre os estrategistas, em função do valor agregado às corporações, e a importância de se implantar um sistema de inteligência competitiva nas empresas para aumentar a competitividade.

1.4 Organização do trabalho

Esta monografia de análise teórica está dividida em 15 capítulos.

No primeiro é apresentado o tema, os objetivos do trabalho, sua relevância, e a sua organização de capítulos.

O capítulo 2 aborda a importância que a informação adquiriu na atualidade.

Nos capítulos 3 e 4 analisa-se as variáveis envolvidas no ambiente de negócios e a importância de seu monitoramento.

O capítulo 5 trata da administração do conhecimento dentro da organização.

No capítulo 6 são abordadas as etapas de um processo de pesquisa de marketing, base para o processo de inteligência competitiva.

O capítulo 7 desmistifica alguns conceitos relacionados ao tema de inteligência competitiva.

No capítulo 8 são abordadas as etapas de um sistema de inteligência competitiva.

Os capítulos 9 e 10 falam da ética e formas de evitar que o sistema de inteligência competitiva do concorrente obtenha informações de nossa empresa.

No capítulo 11 explica-se quais são os profissionais envolvidos em um sistema de inteligência competitiva e as habilidades que estes precisam dominar.

Os capítulos 12 e 13 são dedicados à abordagem da tecnologia da informação, suas ferramentas e sua importância para a inteligência competitiva.

O capítulo 14 aborda as tendências da inteligência competitiva.

No capítulo 15 são mostradas as conclusões e recomendações do trabalho.

2 A ERA DA INFORMAÇÃO

Após a humanidade viver centenas de anos numa sociedade basicamente agrícola, o último século foi dominado pela convivência em torno da indústria. Há alguns anos percebemos que o mundo dos negócios passa por uma transição de uma economia industrial para uma economia de informação, o que produz quebra de paradigmas.

O termo paradigma vem do grego *paradeigma*, que pode ser entendido como padrão, exemplo ou modelo. Neste contexto, de acordo com Tarapanoff (2001, p.35) “novos paradigmas surgem com novos ciclos econômicos, científicos e tecnológicos, entre outros. Estes novos ciclos acabam por provocar mudanças culturais, comportamentais e sociais”.

Tarapanoff (2001, p.36) aponta que “todas estas mudanças convergem, em nível macro, para a maior quebra de paradigma da era atual, a do paradigma histórico, e, por meio dele, entramos na era da sociedade da informação e do conhecimento”.

Nesta sociedade da informação ou sociedade pós-industrial, como alguns autores também chamam, não são mais os proprietários de meios de produção que exercem a hegemonia econômica e social mas sim as pessoas que administram o conhecimento e podem planejar a inovação.

Nos anos 1980 Naisbitt, apud Tarapanoff (2001, p.37) apontou a transição da economia baseada na indústria para a economia baseada na informação como uma tendência para o futuro.

McGee e Prusak (1994, p. 3) descrevem que “nas próximas décadas a informação, mais do que a terra ou o capital, será a força motriz na criação de riqueza e prosperidade”.

Numa economia de informação têm maior prosperidade as empresas com maior eficiência na capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação. Nosso trabalho tende a ser cada vez mais intelectual e menos braçal uma vez que a necessidade de força é compensada por máquinas e tecnologia.

A informação é capaz de criar valor significativo para as organizações possibilitando a criação de novos produtos e serviços, e aumentando a qualidade do

processo decisório da organização. A coleta, tabulação, interpretação e disseminação de informação são processos essenciais. A tecnologia que dá subsídios a estes processos é consideravelmente menos importante do que a informação contida nos sistemas. Nesta nova era, a informação é que gera valor agregado aos produtos e serviços da empresa.

Alecrim (2004) diz que “a informação é um patrimônio, é algo de valor. Não se trata de um monte de bytes aglomerados, mas sim de um conjunto de dados classificados e organizados de forma que um usuário ou uma empresa possa tirar proveito”.

Pelas referências acima podemos tomar consciência da importância que a informação conquistou no ambiente corporativo, chegando ao ponto de, inclusive, ser um fator que pode determinar a sobrevivência ou a descontinuidade das atividades de uma empresa.

A sociedade da informação é o resultado desses novos referenciais sociais, econômicos, tecnológicos, e culturais, os quais também provocam um conjunto significativo de mudanças de enfoque no âmbito das sociedades e de suas organizações, em que:

- a informação constitui a principal matéria-prima, um insumo comparável à energia que alimenta um sistema;
- o conhecimento é utilizado na agregação de valor a produtos e serviços;
- a tecnologia constitui um elemento vital para as mudanças, em especial o emprego da tecnologia sobre acervos de informação;
- a rapidez, a efetividade e a qualidade constituem fatores decisivos de competitividade.

Tarapanoff (2001, p. 36)

2.1 Dados, Informação e Conhecimento

Cabe um parêntese para explicar detalhadamente a diferença entre dados, informação e conhecimento. A figura 1 demonstra a versão de Davenport (1997, p.18), para uma definição dos três termos: dados, informação, conhecimento.

Dados	Informação	Conhecimento
<ul style="list-style-type: none"> ● Simples observações sobre o estado do mundo ● Facilmente estruturado ● Facilmente obtido por máquinas ● Frequentemente quantificado ● Facilmente transferível 	<ul style="list-style-type: none"> ● Dados dotados de relevância e propósito ● Requer unidade de análise ● Exige consenso em relação ao significado ● Exige necessariamente a mediação humana 	<ul style="list-style-type: none"> ● Informação valiosa da mente humana ● Inclui reflexão, síntese, contexto ● De difícil estruturação ● De difícil captura em máquinas ● Frequentemente tácito ● De difícil transferência

Figura 1 – Dados, Informação e Conhecimento

Fonte: Davenport (1997, p.18)

De acordo com Davenport (1997, p.19) dados são “observações sobre o estado do mundo”. Este “estado” é quantificável, fácil de capturar, armazenar e comunicar. Dados não possuem um significado inerente. Dados descrevem apenas parte da realidade, não fornecem interpretação e nem qualquer base sustentável para a tomada de ação. Embora a matéria-prima do processo decisório possa incluir dados, eles não podem dizer o que fazer.

Dados se tornam informações quando a pessoa que os interpreta lhes acrescenta significado, quando se agrega valor aos mesmos. Pessoas transformam dados em informação e ao contrário dos dados, informação exige análise. Outra característica da informação é que ela, em relação aos dados, é mais difícil de transferir com fidelidade. A informação tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo, exercer algum impacto sobre seu julgamento e comportamento. Ela deve informar.

Conhecimento é a informação que tem um significado na mente de alguém. Conhecimento é uma mistura de experiência, valores e informação contextual que tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nonaka, apud Davenport (1997, p.19), apontou que o conhecimento “existe simbolicamente na mente humana e é difícil de explicitar”. Desta forma, o conhecimento é uma mistura de vários elementos. Ele deriva da informação da mesma forma que a informação deriva de dados. Para que a informação se transforme em conhecimento, é necessário que a mesma passe por um processo de elaboração por uma pessoa.

3 AMBIENTE DE NEGÓCIOS

O mundo passa por grandes transformações econômicas, políticas e tecnológicas. As empresas buscam alternativas para sobreviver no mundo dos negócios. Uma destas alternativas é avaliar permanentemente o ambiente competitivo e as informações advindas dele e, assumindo uma postura estratégica, contornar as ameaças identificadas e aproveitar as oportunidades.

Para uma organização manter sua capacidade de competir no mercado, ela necessita ser vista pelo mesmo como tendo vantagem competitiva. Esse atributo decorre da capacidade da organização em agregar valor ao seu produto de forma a aumentar sua atratividade. O desafio é lidar com a incerteza, a turbulência e a instabilidade desse mundo em transformação.

Para garantir a vantagem competitiva diante dos concorrentes, em primeiro lugar, faz-se importante verificar todos os elementos que inter-relacionados, podem afetar a competitividade de uma organização no ambiente em que ela atua.

É chamado de ambiente de negócios aquele no qual uma empresa está inserida. Uma organização mantém relações de troca com o ambiente, influenciando e sendo influenciada pelo mesmo. Desta forma, tudo o que ocorre externamente no ambiente influi internamente na organização.

A figura 2 mostra as variáveis envolvidas no ambiente de negócios. Gomes e Braga (2004, p.19) consideram que no ambiente de negócios temos os atores do ambiente competitivo, representados pelos concorrentes, sindicatos, fornecedores, clientes, novos entrantes e governo e as variáveis denominadas de vigilâncias, que afetam a organização, como variáveis políticas, legais, sociais, econômicas e tecnológicas. As autoras ainda ressaltam que “as variáveis, os atores e a organização interagem a todo o momento em uma troca constante de informações”. Outros autores consideram as variáveis de vigilância como fazendo parte do ambiente chamado remoto.

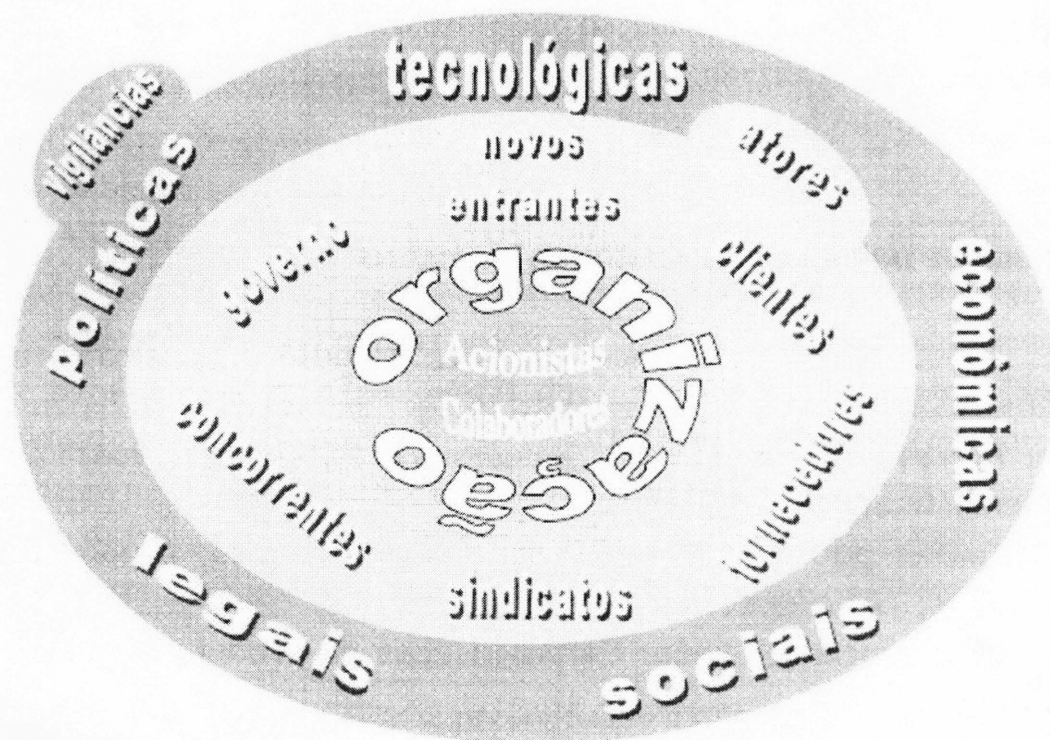


Figura 2 – Ambiente de Negócios

Fonte: Gomes e Braga (2004, p.19)

Moresi (2001) tem uma visão do ambiente de negócios muito semelhante à anterior. Segundo o autor, em função da complexidade do ambiente externo, ele pode ser analisado em dois segmentos: o ambiente geral e o ambiente-tarefa. O ambiente geral é o macro ambiente composto de forças demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais. Este ambiente é comum a todas as organizações, afetando-as direta ou indiretamente. O ambiente-tarefa é aquele mais próximo de cada organização, sendo aquele no qual a empresa efetivamente interage. É constituído de fornecedores, clientes, entidades reguladoras e concorrentes.

É no ambiente-tarefa que as empresas tentam estabelecer seu domínio, que depende das relações de poder ou dependência da corporação com relação ao ambiente.

Uma organização tem poder sobre seu ambiente-tarefa quando as suas decisões afetam as decisões dos fornecedores de entradas ou consumidores de saídas. Entretanto uma organização tem dependência em relação ao seu ambiente-tarefa quando as suas decisões dependem das decisões tomadas pelos fornecedores de entradas ou consumidores de saídas. As organizações procuram aumentar o seu poder e reduzir a sua dependência quanto ao seu ambiente-tarefa e estabelecer o seu domínio.

Moresi (2001, p. 68)

O ambiente gera incertezas nas organizações e este fato tem correlação direta com o desconhecimento das ameaças e oportunidades do ambiente e como devem ser evitadas ou aproveitadas. O grau de incerteza das empresas é tanto maior quanto maior for a dinâmica e a complexidade do ambiente.

4 MONITORAMENTO AMBIENTAL

Segundo Chiavenato, apud Tarapanoff (2001, p.72), “o ambiente é uma grande fonte de recursos e pode, igualmente, ser uma fonte de muitas pressões”. Desta forma as empresas devem saber identificar e aproveitar as oportunidades ao mesmo tempo em que devem aprender a contornar e superar as ameaças.

Muitos autores ressaltam a importância do monitoramento do ambiente de negócios para a sustentabilidade rentável e até sobrevivência das empresas. Kotler (1998, p. 87) argumenta que “uma unidade de negócio precisa monitorar as forças macro ambientais e os atores micro ambientais importantes que afetam sua habilidade de obter lucro”.

Moresi (2001, p.95) define monitoramento ambiental como “a aquisição e o uso da informação sobre eventos, tendências e relações em seu ambiente externo, além do conhecimento que auxiliará os gerentes a planejarem as futuras ações”.

O monitoramento ambiental e a aquisição de informações no ambiente externo devem estar presentes no dia a dia das organizações que pretendem sobreviver num mercado competitivo. Choo, apud Moresi (2001, p.95), sugere que

existem quatro modos de monitoramento ambiental: visualização indireta, visualização condicionada, procura informal e procura formal:

1 Visualização indireta: não existe necessidade definida. É feita observação ampla com objetivo de detectar sinais de mudança antecipadamente. As fontes de informação são variadas e grande quantidade de informação é filtrada visto que não existe foco definido.

2 Visualização condicionada: existe direcionamento de interesse em assuntos selecionados com objetivo de avaliar o impacto da informação encontrada na organização.

3 Procura informal: busca ativa de informação sobre determinado assunto. Esta procura pode envolver esforços não estruturados e relativamente limitados.

4 Procura formal: para obter informações específicas existe esforço planejado de acordo com procedimentos e metodologias preestabelecidas. A granularidade da informação é refinada uma vez que existe foco.

Alguns princípios básicos apontados por Choo, apud Moresi (2001, p.96), no que diz respeito a monitoramento ambiental são:

- planejar e gerenciar o monitoramento como uma atividade estratégica. A função de monitoramento é como um programa de pesquisa e de desenvolvimento, no qual o investimento é para longo prazo;
- implementar o monitoramento como um sistema formal, pois um sistema formal é aquele que é planejado, contínuo e coordenado;
- fazer parceria com peritos de domínio e especialistas em tecnologia da informação. Os peritos possuem profundo conhecimento sobre determinado assunto e transformam informação em inteligência e os especialistas constroem a infraestrutura técnica para apoiar o gerenciamento e compartilhamento;
- gerenciar a informação como uma rede de seis processos inter-relacionados: identificação das necessidades, coleta, organização, armazenamento, desenvolvimento de produtos de informação e disseminação.

Esta é a base conceitual que auxiliará na compreensão do que é e como se subdividem as fases ou etapas da implantação de um sistema de Inteligência competitiva.

5 GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento dentro da organização pode ser classificado em dois tipos. Um é o conhecimento explícito, que pode ser transmitido facilmente através da linguagem formal, expressões matemáticas, diagramas esquemáticos, projetos, especificações, manuais e formas semelhantes.

O segundo tipo, conhecimento tácito, é o conhecimento pessoal vindo de experiências individuais, sendo influenciado pela cultura, crença e perspectiva de cada pessoa. Moresi (2001, p.135) argumenta que “a dimensão cognitiva do conhecimento tácito reflete nossa imagem da realidade (o que é) e nossa visão do futuro (o que deveria ser)”.

Uma organização cria conhecimento com a interação que ocorre nos grupos através de discussões, compartilhamento de experiências e observações. Cria-se conhecimento útil convertendo conhecimento tácito em explícito, permitindo que este seja compartilhado com outros indivíduos da organização.

Gestão do conhecimento trata das informações, estratégicas ou não, da própria companhia, que muitas vezes estão espalhadas entre os funcionários. Tem como objetivo gerenciar o conhecimento acumulado de funcionários a fim de transformá-los em ativos da empresa. Ela cria condições para que o conhecimento seja criado, socializado e externado dentro da empresa.

Moresi (2001, p.137) define que “gestão do conhecimento pode ser vista como o conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização, visando a utilização na consecução de seus objetivos” Para que isso seja possível a organização deve estabelecer procedimentos, políticas e tecnologia que possibilitem coletar, distribuir e utilizar este conhecimento internamente.

Cavalcanti, apud Gomes e Braga (2004, p.38), descreve “quatro capitais que devem ser devidamente monitorados e gerenciados para uma efetiva gestão do conhecimento de uma organização. São eles: o capital estrutural, o capital intelectual, capital de relacionamento e o capital ambiental”. Os três primeiros tratam de informações que tramitam dentro da empresa e o último trata de monitorar o ambiente de negócios usando a metodologia de inteligência competitiva.

Cabe neste ponto, portanto, ressaltar que gestão do conhecimento é diferente de inteligência competitiva. Um sistema de inteligência competitiva numa empresa faz parte da gestão do conhecimento da empresa.

6 PESQUISA DE MARKETING

O processo de inteligência competitiva está intimamente ligado aos conceitos e fluxos das pesquisas de marketing. Estas por sua vez envolvem estágios que orientam o projeto desde sua concepção até a análise final e recomendações. Uma pesquisa de marketing, assim como um processo de inteligência competitiva, deve estar profundamente interligada com seus propósitos e objetivos sob pena dos resultados não terem valor ou utilidade para o cliente.

Com o objetivo de embasar o sistema de inteligência competitiva será analisado o processo clássico de pesquisas de marketing, cuja lógica de funcionamento é extremamente similar. A figura 3 ilustra o processo de pesquisa de marketing.

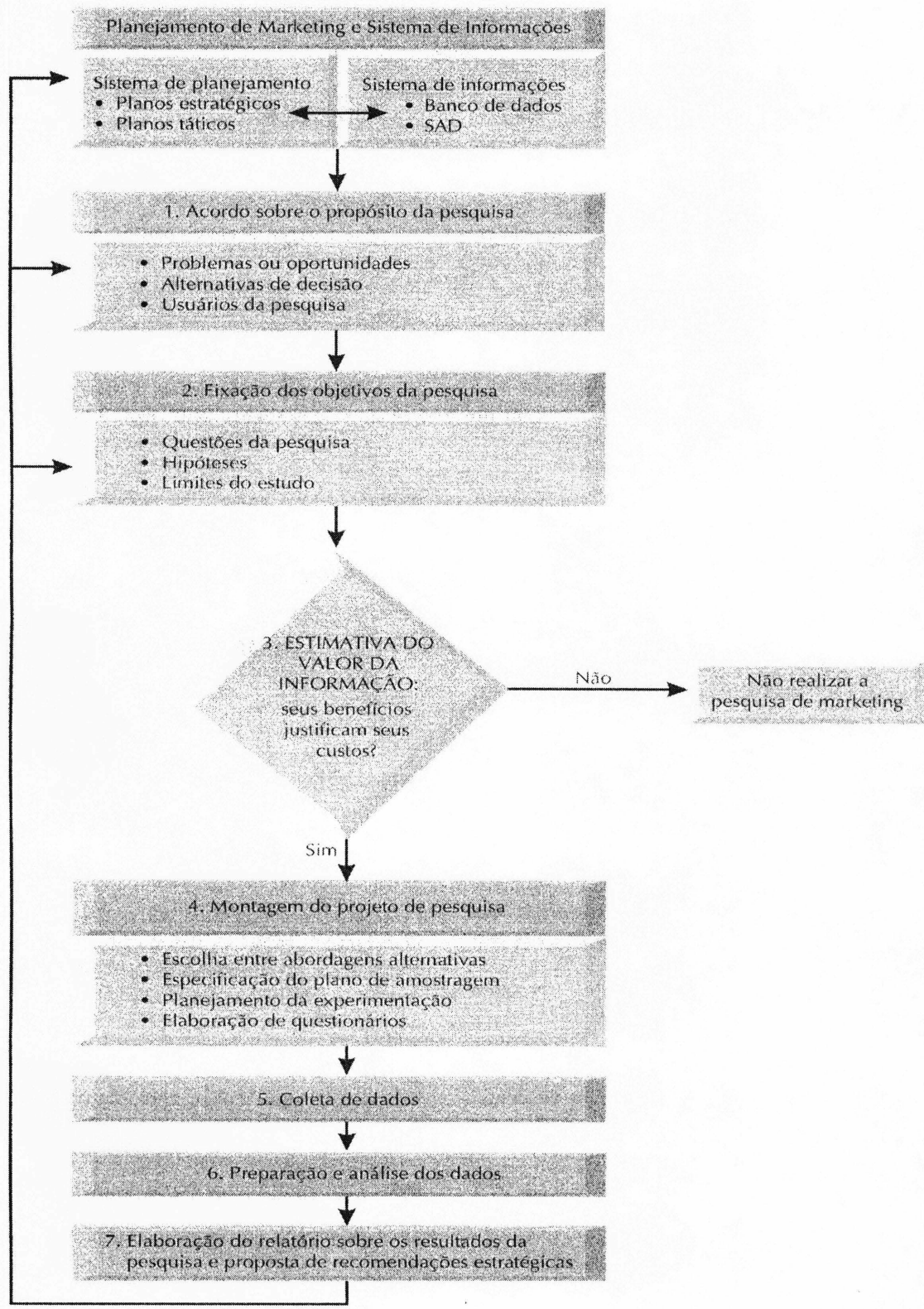


Figura 3 - Processo de pesquisa de marketing

Fonte: Aaker, Kumar e Day (2004, p. 66)

6.1 Etapa 1 – Propósito da pesquisa

As pesquisas geralmente são motivadas por um problema ou oportunidade, porém, os propósitos das pesquisas dificilmente surgem com necessidades óbvias de informação, limites bem definidos e motivações transparentes. De acordo com Aaker, Kumar e Day (2004, p. 65) “começar uma pesquisa partindo de uma situação confusa é uma receita para produção de informações imprestáveis para o uso e para tornar o cliente descontente. É de interesse de ambas as partes que o propósito da pesquisa seja amplamente compreendido”.

Para ajudar a revelar o propósito da pesquisa Aaker, Kumar e Day (2004, p. 67) listam três tópicos que devem ser compreendidos: análise do problema ou oportunidade, alternativas de decisões a serem avaliadas e quem são os usuários dos resultados da pesquisa.

- Análise do problema ou oportunidade: o propósito da pesquisa deve especificar o problema ou a oportunidade a ser explorada. Devemos nos certificar que o verdadeiro problema está em foco e não somente parte dele, por meio da avaliação abrangente de suas causas e variáveis influentes.

- Alternativas de decisões a serem avaliadas: para que a pesquisa seja eficaz ela deve estar atrelada a uma decisão. A pesquisa de marketing tem comprometimento com sua utilidade e deve necessariamente influenciar a tomada de decisão. Quando existe uma decisão potencial a ser tomada é importante identificá-la explicitamente para que a pesquisa possa ser planejada a fim de obter o máximo de eficácia.

- Quem são os tomadores de decisão: o pesquisador deve conhecer os objetivos e as expectativas dos tomadores de decisão, assim como ter contato pessoal com estes de forma a evitar interpretações equivocadas de um representante. Desta forma o propósito da pesquisa será provavelmente mais bem estabelecido.

6.2 Etapa 2 – Objetivo da pesquisa

O objetivo é uma declaração, com a terminologia mais precisa possível, de quais informações são necessárias. Aaker, Kumar e Day (2004, p. 71) citam três elementos que compõe os objetivos de uma pesquisa: questão de pesquisa, desenvolvimento de hipóteses e escopo.

- Questão de pesquisa: especifica as informações de que o tomador de decisão precisa, que pode ser uma única ou várias, ou uma principal e outras secundárias. O pesquisador deve sempre buscar elaborar a questão de pesquisa de forma mais específica possível, o que por vezes é difícil. O desenvolvimento de hipóteses e a definição do escopo são tópicos que ajudam a filtrar uma questão de pesquisa.

- Desenvolvimento de hipóteses: são possíveis respostas às questões da pesquisa, que devem ser especuladas pelo pesquisador. Este exercício costuma trazer aumento da especificidade das questões de pesquisa. As hipóteses podem ser formuladas com base em teorias da psicologia, sociologia, economia ou marketing e certamente com base na experiência dos administradores dos assuntos em questão.

- Escopo: estabelece os limites da pesquisa, de forma a não deixar que as respostas fiquem genéricas. Também aqui se deve estabelecer o grau de precisão desejado para os resultados, o que vai depender do propósito da pesquisa, o que determinará se a avaliação do assunto será superficial ou aprofundado.

6.3 Etapa 3 – Estimativa do valor das informações

Antes da escolha de uma abordagem para a pesquisa é preciso ter uma estimativa do valor das informações, ou seja, se a tomada de decisão embasada nas respostas da pesquisa retornará o valor investido nela num prazo satisfatório. Por exemplo, se a decisão é altamente significativa em termos de investimento ou para efeitos de longo prazo para a organização, então as informações são muito valiosas. Por outro lado, se os resultados a serem obtidos com a pesquisa forem conhecidos

antecipadamente ou se não fazem diferença para a tomada de decisão, então as informações são pouco valiosas.

6.4 Etapa 4 – Montagem do projeto de pesquisa

O projeto de pesquisa serve para guiar a pesquisa até seus objetivos, ou seja, é um roteiro para fazer todas as partes encaixarem. Nesta etapa a decisão mais importante é a respeito do tipo de pesquisa a ser adotado que pode ser exploratória, descritiva ou causal.

- Pesquisa exploratória: é usada quando se busca um entendimento sobre a natureza geral de um problema, as possíveis hipóteses alternativas e as variáveis relevantes que precisam ser consideradas. Como normalmente existe pouco conhecimento prévio daquilo que se pretende conseguir e os métodos deste tipo de pesquisas são flexíveis, o pesquisador pode investigar diferentes idéias e indícios da situação.

- Pesquisa descritiva: tem o propósito de obter uma fotografia instantânea do objeto pesquisado como, por exemplo, avaliação dos atributos de um produto, proporção de pontos de venda que comercializam um produto, percentual da população que votaria em determinado candidato. Este é um dos tipos de pesquisa mais utilizados em marketing.

- Pesquisa causal: é feita para mostrar que determinada variável causa ou determina o valor de outras. Os requisitos para a prova de causalidade são muito exigentes e os questões de pesquisa e hipóteses relevantes têm que ser muito específicas.

6.5 Coleta de dados, análise e conclusões da pesquisa

Envolve busca de dados nas mais variadas fontes, internas e externa à empresa contratante da pesquisa. Os dados podem estar disponíveis antecipadamente, que são os dados secundários, já coletados para outro propósito que não a pesquisa em si, ou podem ser coletados especialmente para a pesquisa, quando se chamam dados primários. Estes dados são tratados e guardados em um

banco apropriado, de forma que possam ser facilmente acessados e analisados pelo pessoal competente. Desta forma são gerados relatórios com as conclusões e resultados da pesquisa para serem direcionados aos tomadores de decisão.

Toda a seqüência do processo que envolve uma pesquisa de marketing, conforme relatado acima, serve de base para o processo de funcionamento de um sistema de inteligência competitiva, conforme será abordado na seqüência deste trabalho.

7 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Analisando um histórico recente pode-se dizer que devido a fatores como abertura econômica, redução gradual dos impostos de importação e o fim da proteção às empresas brasileiras houve aumento da concorrência das empresas estrangeiras, modificando a economia brasileira.

O sucesso de uma empresa depende totalmente da sua dinâmica em relação às variáveis do ambiente externo. Os executivos não devem decidir as estratégias dos seus negócios baseados em intuição. Num mercado concorrido esta decisão pode significar perda de vendas, participação de mercado, rentabilidade e até mesmo falência.

A existência de infra-estrutura de informação ajuda as empresas a manter um aprimoramento contínuo de conhecimento de forma que exista confiabilidade nas respostas às mudanças ambientais com capacidade de adaptação rápida e inovação.

O fato de vivermos na sociedade pós-industrial faz com que o volume de informações necessário ao completo conhecimento do ambiente onde as empresas estão inseridas, e a diversidade de suas fontes, sejam muito grandes. Por outro lado, o aumento exponencial do volume de informações disponíveis nas mais diferentes fontes e nas mais variadas formas tem trazido uma grande dificuldade para seu tratamento adequado e utilização no apoio a decisão.

Nos últimos anos, vem se tornando mais conhecido o processo que pode contribuir consideravelmente com a manutenção do diferencial competitivo das empresas. Voltada ao atendimento da necessidade das organizações de conhecer o

meio onde se encontram inseridas, o processo chamado de Inteligência Competitiva (IC) consiste em analisar os movimentos da concorrência permitindo que as empresas antecipem futuras direções e tendências do mercado, ao invés de meramente reagir a elas. Existem conceitos, técnicas, métodos e ferramentas para a localização e a análise de informações sobre o ambiente competitivo, que se transformam em conhecimento para auxiliar a organização.

O nome Inteligência Competitiva é atual mas o conceito de monitoramento da concorrência já é utilizado há décadas nos países desenvolvidos. Na década de 80 Fuld (1988, p.1) escreveu que “um programa bem organizado de monitoramento dos competidores pode incrementar significativamente os lucros da empresa e protegê-la de perdas para a concorrência”.

Diversos autores formularam suas definições de IC. Abaixo são citados alguns deles.

Passos (2005, p. 51) define IC como “um programa sistemático de coletar e analisar informações sobre as atividades dos concorrentes e as tendências gerais de negócios para atingir os objetivos corporativos de uma empresa”.

Passos (2005, p. 52) também adaptou uma definição de IC da Sociedade dos Profissionais de Inteligência Competitiva (SCIP) dos Estados Unidos para a realidade brasileira:

IC é o processo de monitorar o ambiente competitivo. Ela permite a profissionais de empresas de todos os tamanhos e portes tomar decisões atualizadas sobre o ambiente externo e interno de uma organização, especialmente quanto aos processos de pesquisa, desenvolvimento e comercialização para a definição da estratégia empresarial de longo prazo. IC é o processo efetivo e contínuo de informação, de forma ética e legal, analisada e disseminada para os formadores de opinião.

Passos (2005, p. 52)

Gomes e Braga (2004, p.28) definem IC como “um processo ético de identificação, coleta, tratamento, análise e disseminação da informação estratégica para a organização, viabilizando seu uso no processo decisório”.

Para Tarapanoff (2001, p.45) IC é “uma nova síntese teórica no tratamento da informação para a tomada de decisão, uma metodologia que permite o

monitoramento informacional da ambiência e, quando sistematizado e analisado, a tomada de decisão”.

Nas definições desses autores sempre se identificam vários objetivos comuns para IC, os de acompanhar a concorrência, monitorar o ambiente onde a organização está inserida e assessorar o processo de tomada de decisões estratégicas da organização.

As informações obtidas a partir de um trabalho de inteligência permitem que seja reduzido o grau de incerteza em decisões sobre orçamentos, custos, preços, margens de lucro e estratégias a serem aplicadas no mercado. Quanto maior o grau de aprimoramento e profissionalismo do trabalho, maior o auxílio na antecipação do conhecimento sobre os acontecimentos do mercado, possibilitando mais tempo para o planejamento de ações.

Os produtos gerados por um sistema de IC têm como objetivo apoiar as decisões dos níveis estratégico e tático de uma empresa. Os produtos para o nível estratégico devem focar o médio e longo prazo e incluir análises de novos produtos, novos mercados, etc. A dimensão tática se refere ao nível de execução da empresa, com foco no curto prazo.

7.1 Histórico da Inteligência Competitiva

O termo IC surgiu há poucas décadas porém o conceito básico do processo e seus objetivos tem referência histórica. Inteligência já vem sendo aplicada em práticas de dominação e conquistas pelos grupos sociais desde a Antigüidade, motivados permanentemente por guerras e conflitos de interesses humanos, políticos e econômicos. Pode-se pensar que a evolução das práticas de inteligência caminha passo a passo com o desenvolvimento do homem. Para a maioria dos especialistas no tema, o que hoje se denomina IC vem sendo aperfeiçoado desde tempos imemoriáveis. Registros históricos milenares mostram claramente a preocupação humana com as informações sobre os inimigos e o ambiente inseguro, o que acaba vinculando o conceito de IC com práticas militares e governamentais.

Prescott e Miller, apud Passos (2005, p.35), afirmam que “a IC nas empresas se beneficiou grandemente de práticas e conhecimentos da inteligência militar e governamental”.

As empresas vivem em constante guerra de competição, portanto é conveniente que os empresários pensem como estrategistas, como é comum nas organizações militares. A propósito, um bom comandante, antes de planejar e tomar as suas decisões, deve saber, a priori, além de muitas outras coisas importantes, onde está a sua tropa, de que armas ela dispõe e para onde precisa levá-la.

Os comandantes militares, assim como os dirigentes das organizações empresariais, devem determinar que suas equipes de inteligência trabalhem para obter informações qualificadas a respeito do inimigo (o concorrente) e do terreno (o ambiente externo ou o mercado) em que deverão atuar. O esforço de reunir, processar e difundir informações no campo de batalhas caracteriza a essência da atividade de Inteligência Militar, gênese do moderno tratamento de informações com objetivos corporativos, constituindo a IC.

Enquanto a Inteligência Militar cuida das informações que dizem respeito à dinâmica militar, a Inteligência de Estado apresenta-se ocupando espaço próprio como instrumento estratégico de que se valem os sucessivos governos para o planejamento, a execução e o acompanhamento de suas políticas, especificamente no tocante à soberania nacional e à defesa do estado democrático.

Focando num histórico mais recente, os serviços secretos de espionagem norte americanos têm papel fundamental no aprimoramento do uso da inteligência. De acordo com Muller (2002, p.29) “muitas das técnicas empregadas hoje, nas companhias, foram trazidas do FBI e do órgão oficial de inteligência norte-americana, a CIA”.

7.2 Desmistificando Inteligência Competitiva

Por se tratar de um assunto relativamente novo no mundo corporativo, ainda mais para nós brasileiros, as pessoas têm tendência a confundir IC com vários outros conceitos como espionagem, banco de dados, entre outros. Passos (2005, p.35) argumenta que “muitos confundem com inteligência emocional, outros com

gestão do conhecimento, outros com business intelligence e ainda outros falam em espionagem”.

Fuld (2007) diz que se surpreende porque as pessoas ainda fazem muita confusão com o que é, e o que não é IC. Para desmistificar o conceito, Fuld mantém em seu *web site* uma tabela esclarecedora, transcrita abaixo.

Inteligência Competitiva É...	Inteligência Competitiva NÃO É...
1-Informação analisada a ponto de permitir uma tomada de decisão.	1- Espionagem – que implica em atividades ilegais e antiéticas.
2- Uma ferramenta de alerta para perceber tendências e oportunidades.	2-Bola de Cristal – inteligência é uma visão aproximada da realidade a curto e a longo prazo, mas não pode prever o futuro precisamente.
3- Um meio de se obter avaliações razoáveis – Não é o livro financeiro do concorrente. É uma visão geral, aproximada e em tempo. Não é detalhada, como precisam, querem e usam regularmente empreendedores como Richard Branson, Bill Gates e Michael Dell.	3- Base de Dados – as bases de dados oferecem simplesmente dados. Os dados precisam ser analisados por humanos que aplicam bom senso, experiência, e intuição.
4- Pode ser de vários tipos - pode ser muitas coisas para muitas pessoas. Para um pesquisador, é conhecer as novas iniciativas de seus competidores em P&D. Para um vendedor, é um “insight” de como convencer outra empresa a estabelecer um contrato com a sua. Para um gerente, é ter uma visão a longo prazo do mercado e seus concorrentes.	4- A Internet ou o seguir boatos – A Internet é um meio de comunicação, não de inteligência. Pode-se encontrar dicas de estratégia competitiva, mas deve-se distinguir boato de fato ou especulações. É preciso cautela para o uso indevido da Net. É preciso selecionar os conteúdos.
5- Uma maneira para as organizações incrementarem sua competência mínima – ele sugere verificar no seu site fuld.com, como as empresas atingiram sucesso usando a IC.	5- Papel – o papel está morto para a prática de uma boa inteligência - a discussão deve ser face a face, ou em uma rápida conversa ao telefone. Não se deve usar o papel de maneira igualitária com essas outras formas. Infelizmente muitos gerentes pensam que gastando horas em elaborar slides, diagramas, e gráficos, e notas de rodapé em relatórios, estão fazendo inteligência. O papel não pode argumentar, a pessoa pode.
6-Um estilo de vida, um processo – se a empresa usa inteligência de maneira correta, transforma isso num estilo de vida para todos na organização, não só para as pessoas do planejamento ou marketing. Isso é um processo onde a informação crítica está disponível a todos que precisam dela. Esse processo pode ser auxiliado pelo computador, mas o sucesso depende das pessoas e das suas habilidades em usar isso.	6- Um emprego para uma pessoa ou para um espertalhão – O gerente pode determinar a uma pessoa que supervisione o processo mas não que o realize todo. Essa pessoa deve estimular a todos que usem essa ferramenta.
7- Processo de todas as melhores empresas – em vinte anos de consultoria testemunhou que as melhores empresas têm um processo de IC consistente.	7- Uma invenção do século XX – IC é tão antiga quanto a atividade de negócios. Ela tem sido utilizada por diferentes denominações, ou praticada sem denominação, mas sempre presente. No século XIX, Nathan Rothschild, que

	trabalhava no mercado de seguros do governo britânico, recebeu em primeira mão a notícia de que Napoleão havia invadido Waterloo. Ele usou pombos correio, o e-mail daquela época, e arrasou o mercado, usando, então, sua inteligência.
8- É um processo que deve proceder diretamente da alta gestão da empresa – o melhor dos esforços em IC vem do CEO. O mais importante é que ele promova seu uso.	8- Software – um software, ele mesmo, não faz inteligência. Os softwares são importantes no processo, mas não na verdadeira análise. Eles coletam, processam, comparam, mas o processo de análise efetiva é humano.
9- Olhar-se de fora – as organizações que aplicam IC com sucesso ganham a habilidade de ver-se de fora.	9- Não é notícia de jornal – os gerentes não devem se basear muito em notícias de jornal ou televisão. Elas interessam, mas não devem ser base para tomada de decisão.
10- Curto e longo prazo – uma organização pode usar inteligência para decisões imediatas, como colocar preço em um produto ou decidir sobre o melhor local para anunciar. Ao mesmo tempo, pode usar o mesmo conjunto de dados para decidir sobre desenvolvimento de produtos ou posição no mercado.	10- Uma planilha – inteligência não é somente a apresentação de dados quantificáveis. A apresentação de dados quantificáveis pode ser uma forma, mas aliada a outras formas subjetivas como: gestão e marketing estratégicos, habilidade para inovação, dentre muitas outras.

Figura 4 – O que é Inteligência Competitiva

Fonte: Fuld (2007) – tradução do autor

7.3 Antes da Implantação do Processo de IC

Antes de implantar qualquer processo de IC, precisamos ter certeza de que a presidência entende a importância que a ferramenta terá na empresa. Passos (2005, p. 43) enfatiza que “o primeiro passo é ter certeza de que a direção entendeu seu valor. Se ela não valorizar a atividade, esta não será desenvolvida a contento”.

Gomes e Braga (2004, p.46) comentam que “é fundamental para o sucesso do trabalho que o relacionamento com o usuário (tomador de decisão) seja o mais estreito possível”.

Desta forma, é de fundamental importância que o efetivo tomador de decisão “compre a idéia” sob pena do sistema de IC da empresa fracassar.

8 ETAPAS DO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

De acordo com Passos (2005, p.42) existem cinco fases na implementação de um processo de IC nas corporações: avaliação das necessidades, planejamento, coleta de dados, análise e apresentação. Estas cinco fases formam um ciclo realimentado conforme mostrado na figura 5. Estas fases seguem seqüência lógica muito semelhante às etapas de uma pesquisa de marketing conforme explicado anteriormente.

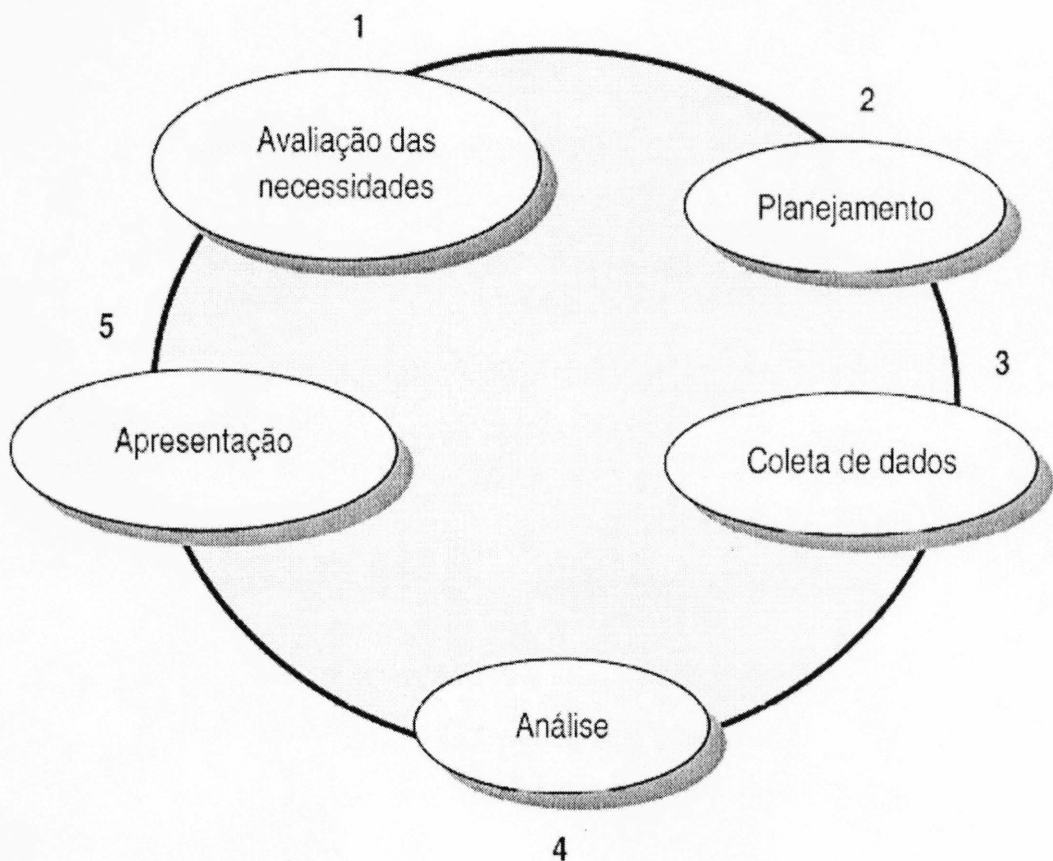


Figura 5 – Etapas do Processo de Inteligência Competitiva

Fonte: Passos (2005, p.42)

Para Gomes e Braga (2004, p.47) também existem cinco etapas que compõe um sistema de IC, sendo muito semelhante à proposta de Passos:

- identificação das necessidades de informação;

- coleta das informações;
- análise das informações;
- disseminação;
- avaliação.

As pessoas envolvidas no processo de IC são os tomadores de decisão e a equipe de IC. Os tomadores de decisão representam as pessoas na organização, que necessitam do conhecimento e o utilizam para gerar novos conhecimentos e otimizar o processo de tomada de decisão. Usualmente, mas não necessariamente, as pessoas envolvidas neste grupo serão os altos executivos da organização, como, por exemplo, presidentes, diretores, pessoas responsáveis pelo planejamento estratégico, gerentes gerais, etc. Podem fazer parte deste grupo tomadores de decisão de qualquer nível da organização, incluindo áreas operacionais, por exemplo.

Quanto à equipe de IC, pode-se definir a mesma como o departamento criado para gerenciar o processo de IC e atender às necessidades de conhecimento da organização. O processo de IC forma um ciclo contínuo de troca de informações entre os tomadores de decisão e a equipe de IC.

A proposta do sistema de IC de Gomes e Braga será adotada neste trabalho para explicação de cada uma das cinco fases.

8.1 Etapa 1 - Identificação das necessidades de informação

Inicialmente, tem-se que identificar quais são as expectativas dos usuários. Nesta etapa do processo de IC os tomadores de decisão da organização se envolvem e decidem que tipo de conhecimento eles necessitam. Gomes e Braga explicam que:

Nessa primeira etapa as necessidades ou requisitos de informação dos usuários são definidos e as questões estratégicas e relevantes, cujas respostas são necessárias para apoiar efetivamente a tomada de decisão, são identificadas por meio de entrevistas com aqueles que serão os usuários dos produtos do sistema.

Gomes e Braga (2004, p.54)

A respeito das entrevistas, Gomes e Braga (2004, p.55) argumentam que elas devem ser feitas em três etapas: entrevistas individuais com os usuários do sistema ou com os executivos para identificação dos objetivos e questões qualitativas e suas inter-relações, análise dos resultados das entrevistas para certificação das necessidades e por último a validação das expectativas com todos os usuários ou tomadores de decisão.

Gomes e Braga (2004, p.55) complementam que o ideal é que as entrevistas sejam feitas por duas pessoas da equipe de IC. De acordo com as autoras “essa duplicidade pode ajudar a revelar aspectos não identificados caso ela seja feita por apenas uma pessoa”.

Após as entrevistas e validação das solicitações a equipe de IC deve determinar que conhecimentos já existem e quais devem ser adquiridos. Em seguida eles devem determinar que informações serão necessárias para produzir tal conhecimento. A equipe de IC deve determinar quais informações adicionais são necessárias e tomar as devidas ações para adquiri-las.

Cada organização deve, portanto, definir o plano de IC a partir dos seus objetivos estratégicos, mapeando e monitorando as informações necessárias. Pode-se afirmar que o fator fundamental para o sucesso de qualquer operação de inteligência é o atendimento das reais necessidades dos tomadores de decisão, de modo que a organização atue em decorrência do conhecimento agregado.

Porém, o processo de IC ideal não deve ser apenas reativo, isto é, não pode ficar a espera da chegada de cada requisição de conhecimento para só então respondê-la. A equipe de IC deverá monitorar constantemente o ambiente competitivo e processar regularmente a informação entrante, antecipando as necessidades dos tomadores de decisão. A equipe de IC deverá reportar aos tomadores de decisão cada vez que ocorrer um evento que possa atingir a posição competitiva da organização.

8.2 Etapa 2 - Coleta de informações

Gomes e Braga (2004, p.59) descrevem que “nessa etapa são realizadas as atividades de identificação e classificação das fontes de informação, a coleta das informações e seu tratamento”.

Rothschild (1984, p.179) comenta que “inteligência requer que se procure dados de todas as fontes possíveis, juntando-os para desenvolver uma hipótese que possa ser testada”.

A Coleta consiste em identificar e mapear as fontes de informação, analisar e escolher as melhores fontes segundo critérios de acessibilidade, custo, qualidade do conteúdo, cobertura e abrangência, identificar a terminologia das áreas a serem pesquisadas, estabelecer as estratégias de busca de forma a explorar ao máximo os recursos das tecnologias de recuperação de informação, e levantar as informações organizando-as em uma base de dados.

Muitos associam as informações relativas à coleta somente à concorrência, no entanto, para aproximar o meio ambiente do centro de decisões, a etapa de coleta deve trazer elementos do macro-ambiente, como dados sócio-demográficos, econômicos, políticos, de tecnologia e legislação, e do micro-ambiente, como informações de fornecedores, distribuidores, parceiros de negócios e clientes.

Passos (2005, p.66)

Cabe aqui um parêntese para explicar os vários tipos de fonte de informação existentes, de onde sairá toda a base do sistema de IC da corporação. Existem várias fontes que servem de base de informação para um processo de IC de uma empresa e as origens são as mais variadas. De acordo com Passos (2005, p.64) “a maioria dos autores classifica as fontes de informação para IC em fontes primárias e secundárias”.

Tanto as fontes primárias como as secundárias podem ser subclassificadas em fontes internas, quando encontradas dentro da empresa ou fontes externas, quando encontradas no mercado.

8.2.1 Fontes Secundárias

Também chamadas de fontes públicas, são as informações que formam a base para a construção de um sistema de coleta. As fontes secundárias são aquelas que já foram filtradas por uma unidade de inteligência externa. Estes dados já foram coletados por pessoas ou agências para outros propósitos que não a resolução do problema específico. Algumas das fontes secundárias são revistas, televisão, rádio, relatórios de analistas e firmas especializadas em IC. Aaker, Kumar e Day (2004, p.130) citam que as fontes secundárias de informação “constituem os meios mais baratos e fáceis de acesso às informações”.

8.2.1.1 Fontes Secundárias Internas

Normalmente são as primeiras fontes de dados incorporadas ao processo de coleta pois de alguma forma já estão disponíveis na empresa. Exemplos de fontes secundárias internas são bibliotecas internas, relatórios de pesquisa e panoramas setoriais, relatórios de vendas e receitas, informações de custos, bases eletrônicas ou em papel, clippings internos, informativos de vendas e relatórios de associações comerciais. O ideal é que estas fontes sejam comuns à empresa e que um único departamento seja responsável por consolidá-las para evitar duas versões da mesma informação e re-trabalho.

A biblioteca deve guardar exemplares de revistas especializadas, livros técnicos, publicações direcionadas a distribuidores, fornecedores, clientes e parceiros, artigos com estatísticas do setor, relatórios financeiros e documentos correlacionados. Esta biblioteca também deve ter organização que permita acesso fácil e rápido aos assuntos procurados. Determinados relatórios confidenciais, apesar de serem fontes secundárias, nem sempre devem ser disponibilizados para todos.

Clippings produzidos internamente com recursos da organização, com base em revistas e jornais específicos do segmento também são eficazes. De acordo com Passos (2005, p.75) “uma grande oportunidade ou ameaça nem sempre está diretamente explícita nos parâmetros que são fornecidos à clipadora”.

Informativos são úteis pois podem disponibilizar informações relevantes como ações contínuas da concorrência, estatísticas e análises específicas do setor.

8.2.1.2 Fontes Secundárias Externas

Podemos dividir as fontes externas de dados secundários em três agrupamentos principais:

- dados publicados eletrônicos ou impressos: entre os exemplos destes tipos de fontes de informação pode-se citar relatórios anuais financeiros de empresas de capital aberto, press releases de empresas concorrentes, relatórios financeiros de agências, catálogos, folhetos e prospectos de concorrentes, relatórios do governo, bases eletrônicas de jornais e revistas, publicações acadêmicas e todo tipo de publicação com notícias ou informações que possam trazer elementos que afetem o negócio da empresa. Contratação de serviços de uma clipadora são recomendáveis. Para que as exigências da empresa sejam perfeitamente atendidos deve-se estabelecer corretamente os parâmetros de procura de palavras chave e dos meios de comunicação a serem cobertos pela contratada.

- internet: sites de informações eletrônicas e web sites de concorrentes. A internet hoje é a melhor opção de fonte de informações do macro ambiente. Para atualizar o banco de dados de informações relativas a política, economia e legislação web sites como o IBGE, Bacen, sites de jornais, revistas e bancos costumam fornecer os principais indicadores. Para coletar informações dos concorrentes os seus web sites também podem ser alternativa. Nos casos de empresas de capital aberto que devem prestar contas aos acionistas, torna-se tarefa ainda mais fácil. Nestes pode-se achar informações financeiras, ações comerciais além de informações sobre produtos e serviços.

- fontes padronizadas de dados de marketing, também chamados de dados de prateleira ou dados sindicalizados: auditorias de loja, painéis de consumidores, dados de scanner e fontes ligadas à mídia são os exemplos mais importantes. Quando precisa-se de informações muito específicas e focadas uma das alternativas é optar por buscar dados padronizados, fornecidos por agências de auditoria de mercado. Estes dados acabam por ter custo menor do que uma pesquisa

encomendada especialmente para uma empresa pois como qualquer competidor pode comprá-los, os custos acabam diluídos. Quando tratamos de bens de consumo com grande mercado e recompra freqüente, normalmente é recorrente a necessidade destes dados para monitoramento e avaliações constantes do mercado.

Entre os dados secundários genéricos e os dados primários encontram-se os dados padronizados, fornecidos por diversos prestadores de serviço. Eles existem sempre que houver uma economia de escala na coleta de dados para diversos usuários com necessidades de informação similares. Os serviços mais utilizados são ainda as auditorias de mercado e os painéis de consumidores. Com os recentes avanços da tecnologia de informação e, especialmente, com o uso cada vez mais amplo dos sistemas de scanner de coleta de dados, este último método tem-se tornado mais comum.

Aaker, Kumar e Day (2004, p.167)

Exemplos de fontes de dados padronizadas são auditorias de loja, painéis de consumidores, dados scanner e pesquisas de mídia.

a) Auditoria de loja: caracterizam-se pelas equipes de pesquisadores que, na maioria dos casos, a cada dois meses visitam uma amostra de lojas das regiões em questão, para fazer inventário dos estoques e registrar as compras feitas desde a última visita. Desta forma, as vendas ocorridas no período são iguais ao estoque inicial mais as compras menos o estoque final. Os resultados dessas auditorias são calculados por critérios estatisticamente embasados para representar uma estimativa da região. Durante as visitas os auditores também levantam dados de preço de prateleira, espaço destinado ao produto, promoções internas, presença de cartazes, pontos extras, pontas de gôndolas. Exemplos de empresas que prestam o serviço de auditoria de varejo são A.C.Nielsen e Audits and Survey.

No caso dos serviços de auditoria de loja fornecidos pela A.C. Nielsen os relatórios podem ter aberturas por regiões e canais de distribuição. Os principais conteúdos disponibilizados são vendas em volume e valor (unidades vendidas e respectivo faturamento em R\$ ou dólar) com abertura de principais marcas, sabores

e tamanhos de embalagens e variações da forma que melhor se enquadre para as diferentes categorias de produtos. Outros conteúdos são volumes de estoques, distribuição de produtos e sem estoque, preços de venda ao consumidor, distribuição de materiais como por exemplo displays, pontos extras e pontas de gôndolas.

b) Painéis de consumidores: representam pesquisas que registram as atividades de compra das pessoas. Estas pesquisas visam suprir a necessidade não coberta pelas auditorias de varejo, que registram os produtos que passam pelos canais de comercialização porém sem detalhar o perfil dos compradores ou sua frequência de compra. Na modalidade da auditoria doméstica, o participante do painel permite que o auditor visite sua residência para verificar os estoques de determinadas categorias de produtos a intervalos regulares. Além disso o consumidor deve guardar todas as embalagens vazias dos produtos consumidos para registro. Outra forma desta pesquisa é quando o consumidor simplesmente registra em um diário os detalhes de cada compra em determinadas categorias e envia o diário pelo correio. Exemplos de painéis de consumidores são o serviço da A.C.Nielsen chamado Homescan e a American Shoppers Panel.

A vantagem dos painéis de consumidores é a capacidade de medir as mudanças no comportamento dos indivíduos. Com base no acompanhamento de várias medições consecutivas é possível identificar quem são os grandes compradores e suas características e perfis, qual é o índice de trocas de marcas e por consequência a extensão da fidelidade às marcas, a penetração das marcas entre os diferentes perfis e camadas sócio-econômicas e índices e frequências de repetição de compras. Com uma fonte de dados padronizados deste tipo é possível fazer teste em pequenas regiões para identificar receptividade de produtos como, por exemplo, em caso de lançamentos ou até mesmo alterações de sabores, embalagens, propaganda ou preços. Desta forma, se o resultado do acompanhamento for dentro do esperado é possível estender o produto para as demais regiões de abrangência já prevendo um possível resultado. Em relação às pesquisas utilizando o método de entrevistas existe vantagem também. Aaker, Kumar e Day (2004, p.156) afirmam que “muitos estudos demonstraram que os respondentes às entrevistas exageram seus níveis de compras e simplificam demais o comportamento de troca de marcas”.

As limitações dos painéis de consumidores são a taxa relativamente alta de desistências entre os participantes. Por mais que os institutos de pesquisa incentivem a participação através de brindes ou pagamentos em dinheiro, as desistências implicam em substituição dos colaboradores por outras pessoas de perfis semelhantes, porém, não é possível sempre encontrar substitutos idênticos. Outra limitação é que existe tendência comprovada dos novos membros em painel acusarem níveis incomuns de compra em função da novidade representada por sua participação. Desta forma a primeira medição normalmente é descartada.

c) Fontes de dados de scanner: são uma evolução dos serviços de auditoria de varejo possibilitados pelo uso de códigos de barras e de scanners nos caixas das lojas. Nas lojas que utilizam este processo, as compras são registradas passando-se os produtos por um scanner que faz a leitura a laser dos códigos de barras impresso em cada embalagem, buscando no banco de dados da loja o preço do produto e armazenando todas as transações. Os dados de todas as compras efetuadas nas lojas são disponibilizados para os clientes compradores do serviço. Em relação à auditoria de varejo, os dados de scanner têm grau muito maior de acuracidade e são disponibilizados em muito menos tempo, possibilitando estudos de intervalos mais curtos.

Uma das vantagens das fontes de dados de scanner é que, apesar da liberação dos dados para os compradores ser feita geralmente em intervalos mensais, existe a possibilidade de se ter aberturas semanais de dados. Desta forma existe enriquecimento das análises pois o detalhamento é maior. Outra vantagem é a possibilidade de abrir os dados por loja, ou seja, é possível analisar loja por loja e traçar planos de ação particularizados. Um exemplo deste serviço é o Scantrack fornecido pela A.C.Nielsen. Neste as aberturas possíveis são produto, marca, tamanho, preço, volume e preço, com abertura por loja e região.

Uma desvantagem é que a leitura por scanner não pode ser estendida para todos os canais de comercialização e sim direcionado para as grandes redes de supermercados pois garante-se que quase a totalidade destas possuem o equipamento pré-requisito para as medições.

d) Fontes padronizadas ligadas à mídia: um tipo de serviço relacionado com mídia refere-se ao monitoramento do consumidor. Empresas especializadas possuem equipamentos instalados nas residências dos consumidores e através

destes aparelhos conseguem identificar o canal no qual o televisor está ligado. As possibilidades de análise compreendem, por exemplo, a identificação dos programas com mais audiência ou a abrangência de determinada propaganda veiculada. Nos Estados Unidos a A.C.Nielsen fornece o serviço Nielsen Television Index que afere a audiência televisiva e produz um índice de audiência que representa a porcentagem de domicílios que tem um aparelho de televisão ligado em um programa específico em determinado horário. Com base nesta informação calcula-se a relação custo/eficiência de cada programa que é a capacidade de determinado programa alcançar a maior audiência-alvo com o menor custo. No Brasil o Ibope fornece serviço semelhante.

Outro tipo de serviço é o monitoramento dos veículos de comunicação para identificação dos horários nos quais as propagandas e mídias são veiculadas, no caso de televisão e rádio, ou identificação do próprio meio de comunicação no caso de revistas e jornais. Esta base de dados das emissoras de televisão permite conhecer os horários de divulgação mais utilizados pela concorrência e assim identificar sua tática de divulgação de produtos, assim como conhecer sua estratégia de divulgação com base no tipo de programação utilizada, que pode ser telejornal, novela ou programa esportivo.

Entre os dados secundários genéricos, que são econômicos e rapidamente disponíveis, mas nem sempre relevantes, e os dados primários, que são levantados especificamente para atender a uma necessidade, existem os dados padronizados fornecidos por diversos prestadores de serviço. Eles existem sempre onde houver uma economia de escala na coleta de dados para diversos usuários com necessidades de informação similares. Os serviços mais utilizados são ainda as auditorias de varejo e os painéis de consumidores. Com os recentes avanços da tecnologia da informação e, especialmente, com o uso cada vez mais amplo dos sistemas de scanner de coleta de dados, este último método tem-se tornado mais comum. Novas possibilidades de compreensão das respostas dos consumidores são possíveis a partir de análises conjuntas dos dados de auditoria de varejo, mensuração do comportamento de compra e exposição à mídia.

Há muita disponibilidade de fontes de informação secundárias. Porém Passos (2005, p.76) alerta que “a melhor alternativa é mapeá-las para determinar

quais fontes que com melhor custo/benefício envolvidos oferecem o melhor conjunto de informações necessárias para a empresa”.

8.2.2 Fontes Primárias

Enquanto que as fontes secundárias fornecem a base do conhecimento da empresa, as fontes primárias é que apresentam grandes diferenciais competitivos. Fontes primárias são definidas como aquelas cujo conteúdo permanece original, não tendo sido filtrado por outra unidade de inteligência e tendem a se basear em fatos ou informações. Exemplos de fontes primárias mais comuns incluem conferências, convenções, discussões com os competidores, fornecedores, consumidores, empregados próprios, empregados do concorrente e outras pessoas que possuam conhecimento sobre o mercado alvo, etc. Passos (2005,p. 77) observa que “as fontes primárias de informação geralmente são as de maior custo, mas as que apresentam os melhores resultados para a empresa”.

8.2.2.1 Fontes Primárias Externas

São compostas por pesquisas de mercado ou pessoas capazes de produzir análises específicas do segmento ou divulgar dados relevantes para o negócio da empresa. Estas pessoas podem ser grandes clientes ou consumidores formadores de opinião, jornalistas, executivos de destaque em fornecedores e consultores, pessoas do governo ou ex-funcionários de concorrentes.

Pesquisas de mercado têm alto custo e, portanto, é necessário entendimento completo da situação e esgotamento das outras formas de obtenção da informação antes de se contratar a pesquisa. Passos (2005, p.78) ressalta que “dentro do processo de inteligência, as pesquisas de marketing tem a função mais relacionadas a preencher as lacunas de informação que persistem após se esgotarem todas as alternativas de coleta de dados”.

8.2.2.2 Fontes Primárias Internas

Representam a principal fonte geradora de informação inteligente para a empresa. Todo e qualquer funcionário ou departamento da empresa pode ser uma fonte primária de informação. Fuld (1998, p.27) diz que “quase todo empregado recebe informações de mercado ou de competidores que pode ser vital para a empresa. Como eles frequentemente não percebem sua importância, muita inteligência é ignorada e torna-se um recurso perdido”.

A obtenção de informações de fontes primárias internas depende do relacionamento entre o coletor pertencente ao departamento de IC e a pessoa ou departamento fonte de informação. Passos (2005, p.79) recomenda que “o profissional de IC deve ter paciência e seguir uma cartilha de conduta, evitando queimar etapas”. Não se pode correr o risco de perda de credibilidade do processo de IC como um todo.

Alguns passos que o coletor de dados deve seguir no seu trabalho são explicados na sequência, adotando a hipótese de todo um departamento ser a fonte de informação:

1. Aproximar-se do departamento escolhido, conversando com o gerente sobre a função e o perfil dos funcionários. Manter contato prévio com os funcionários para iniciar um grau moderado de intimidade;
2. Descobrir quem são os líderes positivos, que incentivam os demais, e negativos, que desestimulam os demais colaboradores;
3. Acompanhar os líderes, conhecer seu trabalho e solicitar sua ajuda para construir uma ferramenta de coleta de dados.
4. Elaborar uma ferramenta de coleta de dados sem esquecer de que o coletor não pode parecer um pesquisador, sob pena da qualidade dos dados ser afetada. A maioria das pessoas sente-se desconfortável respondendo a um questionário. O segredo da coleta de informações internas está na pureza das informações obtidas;
5. Compartilhar a inteligência gerada pelos colaboradores, mostrando como a informação ajudará no trabalho do dia-a-dia.

Para que a coleta de informações com os colaboradores da empresa funcione, existe necessidade de que alguns tópicos sejam levados em consideração:

os colaboradores devem ser sensibilizados a respeito da importância do processo para a empresa e devem sentir-se comprometidos, devem ser implementados mecanismos que facilitem o fluxo dessas informações, as análises devem ser feitas em tempo hábil e deve ser dado retorno aos funcionários a respeito do resultado que foi atingido com as informações com as quais eles contribuíram.

Além disso, há necessidade de apoio explícito e incondicional dos principais executivos da organização às pessoas que vão realizar esta coleta e os funcionários devem perceber que este apoio está sendo dado.

Gomes e Braga citam que:

Várias organizações já se conscientizaram de que muitas das informações de que necessitam se encontram dentro da própria organização na figura de seus colaboradores e, sabedoras disso, implementaram programas de incentivo para o compartilhamento de informações de modo que essas alcancem a área de IC em tempo hábil. Gomes e Braga (2004, p.60)

8.2.3 Criatividade na coleta de informações

Gomes e Braga (2004, p.59) explicam que “a criatividade na identificação das fontes de informação é um aspecto extremamente relevante para o sistema de IC, pois nem sempre a informação que você procura está disponível nas fontes tradicionais”.

A grande maioria das informações necessárias ao processo de IC é pública, ou seja, estão disponíveis, mas não necessariamente na forma como estamos acostumados a enxergar. Usar criatividade na coleta de informações significa que o coletor de informações deve estar preparado para perceber estes detalhes, sempre fazendo uso da ética.

A falta de criatividade e inovação pode limitar seriamente o grau de variedade das informações coletadas, e também limitará o valor do conhecimento derivado destas informações.

8.2.4 Inteligência Competitiva e espionagem

O processo de coleta de informações e monitoramento da concorrência pode ser confundido com espionagem. Espionagem é a busca não autorizada de dados e informações, utilizando práticas ilegais.

Passos (2005, p.38) cita que “IC não é espionagem. Não é necessário utilizar métodos ilegais ou antiéticos na prática de IC. Na verdade, quando isso é feito ocorre o fracasso”. Muller (2002, p.27) recomenda “manter-se longe das práticas de investigação ilícitas ou de ética duvidosa”.

O processo de IC pressupõe comportamento ético dos profissionais. A grande maioria das informações necessárias ao trabalho de IC pode ser obtida por meio de análise de informações públicas e entrevistas, utilizando métodos lícitos e éticos. Muller (2002, p.27) cita que “80% das informações relevantes sobre qualquer empresa podem ser obtidas, legal e eticamente, pela internet, em publicações especializadas, entrevistas e outras referências de fácil acesso”. Passos (2005, p.39) argumenta que “as informações que não podem ser encontradas por meio de pesquisa podem ser deduzidas com boas análises”.

Grande parte das técnicas de IC consiste em simplesmente buscar informações às quais todos tem acesso sem perceber. Passos, apud Muller (2002, p.28), exemplifica “se vejo no caderno de empregos que determinada empresa está contratando engenheiros de produção ou profissionais de marketing, é provável que ela queira desenvolver um novo produto para lançar no mercado”.

Seguindo o mesmo raciocínio, podemos encontrar várias informações úteis sobre a concorrência em boletins setoriais, pesquisas de mestrado ou doutorado, registros de patentes e revistas especializadas. Também é possível entender os concorrentes observando suas propagandas ou seus estandes em feiras de negócios. Passos, apud Muller (2002, p.28), complementa que “estes eventos dão uma boa idéia de como a companhia concorrente pretende ser vista pelo público. Se entendermos isso também entendermos o que ela quer fazer com seus produtos e serviços”.

Muller (2002, p.28) exemplifica a prática adotada pela Xerox com base em informações tiradas da internet, feiras de negócios e observação dos passos da concorrência: “com os dados obtidos a companhia costuma montar perfis de

comportamento dos concorrentes. Isso lhe permite imaginar como eles reagiriam em determinados cenários econômicos ou diante de um novo lançamento da Xerox”.

Outra forma de obter informações a respeito da concorrência é analisar seu organograma interno, quando este está disponível ao público. Vezmar, apud Muller (2002, p.29), argumenta que “é possível descobrir os departamentos que estão sendo valorizados numa empresa pela sua proximidade em relação à presidência”.

Um trabalho de coleta de informações também se baseia em observação das instalações do concorrente. Pontos de atenção podem surgir se, por exemplo, existem vestígios de obra ou alteração no fluxo de pessoas. Observação do logotipo dos caminhões que entram na empresa também pode dar pistas interessantes. Contudo, sugere-se cuidado nestas práticas. Kassler, apud Muller (2002, p.29), recomenda: “jamais ingresse nas dependências de um concorrente, a menos que sejam abertas ao público ou que você esteja participando de uma visita”.

Outra fonte de informação surge na entrevista de empregados, ex-funcionários, clientes e fornecedores de concorrentes. Os cuidados a serem tomados nestes casos é a identificação prévia do entrevistador e sua empresa de origem. Desta forma a conversa será ética e legal.

8.3 Etapa 3 - Análise das informações

A transformação das informações em conhecimento é o que oferece apoio às decisões em todos os níveis da empresa, sejam eles estratégicos ou táticos. A avaliação e a análise das informações em seu estado bruto são passos críticos do processo de IC. É aqui que um significado é dado aos lotes de informação coletados de acordo com as necessidades dos tomadores de decisão. Não apenas a análise deve prever o impacto de um evento no Sistema Competitivo mas também indicar o grau de exatidão da previsão, e o peso que os tomadores de decisão devem dar a mesma.

Mas a etapa de análise não é a simples aplicação de técnicas e ferramentas de análise. Essas ferramentas e técnicas podem ser empregadas para conduzir a análise e fazer avaliações, mas não proporcionarão recomendações. É preciso tomar cuidado para que o sistema de IC não se torne apenas mais uma fonte de

relatórios para seus usuários. Este trabalho exige criatividade e inovação. Em relação à importância desta etapa do processo Gomes e Braga citam que:

Esta etapa deveria ser denominada gerador de inteligência. Nesse ponto o analista transforma as informações coletadas em uma avaliação significativa, completa e confiável. A análise é um resumo ou síntese na qual são apresentadas conclusões sobre o assunto que está sendo pesquisado. Gomes e Braga (2004, p.67)

Um ponto importante a ser considerado na etapa de análise é a experiência dos profissionais de IC. Profissionais treinados e com experiência em análise são raros. “Peneirar” informação dentro de um contexto e transformá-las em um significado, analisando todas as perturbações causadas pela interação e dependência entre as variáveis do Sistema Competitivo não é uma tarefa fácil. São necessários habilidades e treinamentos específicos.

Nesta etapa do processo de IC são utilizadas técnicas analíticas, de modo a permitir uma interpretação confiável do ambiente externo e assim, dar apoio à tomada de decisões estratégicas. Ela deve, porém, visar informações que indiquem o comportamento dos concorrentes, reguladores, tecnologias e outros fatores de influência externos, de forma a permitir uma análise rigorosa e disciplinada por parte de profissionais especializados. O resultado final desta atividade analítica deve ser uma avaliação do que está ocorrendo externamente a organização e do que isto significa para ela.

A literatura aponta uma variedade muito grande de modelos de análise. Contudo, há algumas técnicas que podem ser apontadas como as mais utilizadas ou mais eficientes. Passos (2005, p.87) diz que a SCIP - Sociedade dos Profissionais de IC – realizou uma pesquisa com seus associados. A pesquisa investigou quais os métodos de análise de informação em IC são mais usados e quais foram considerados os mais eficientes.

Nesta pesquisa, entre as ferramentas para a análise de informações, a porcentagem de uso entre os entrevistados foi a seguinte:

- Perfis dos competidores	88,9%
- Análise Financeira	72,1%

- Análise SWOT	55,2%
- Desenvolvimento de Cenários	53,8%
- Análise de Ganho/Perda	40,4%
- Jogos de Guerra	27,5%
- Análise Conjunta	25,5%
- Simulação/Modelagem	25,0%

Sobre a eficiência de ferramentas de análise, a porcentagem de entrevistados que considerou cada uma delas como extremamente ou muito eficiente foi:

- Perfis dos competidores	52,4%
- Análise Financeira	45,5%
- Análise SWOT	63,1%
- Desenvolvimento de Cenários	19,2%
- Análise de Ganho/Perda	31,4%
- Jogos de Guerra	21,9%
- Análise Conjunta	15,8%
- Simulação/Modelagem	15,4%

Entre as técnicas mais utilizadas para análise de informações em IC, os autores brasileiros Passos (2005, p.91), Gomes e Braga (2004, p. 68) apontam como mais importantes o modelo das cinco forças de Porter, análise SWOT e análise de fatores críticos de sucesso. Estes métodos, que também foram estudados pela autora brasileira Tarapanoff (2001), serão detalhados neste trabalho, de forma a exemplificar e tornar mais claro esta etapa do sistema de IC.

8.3.1 Modelo das cinco forças de Porter

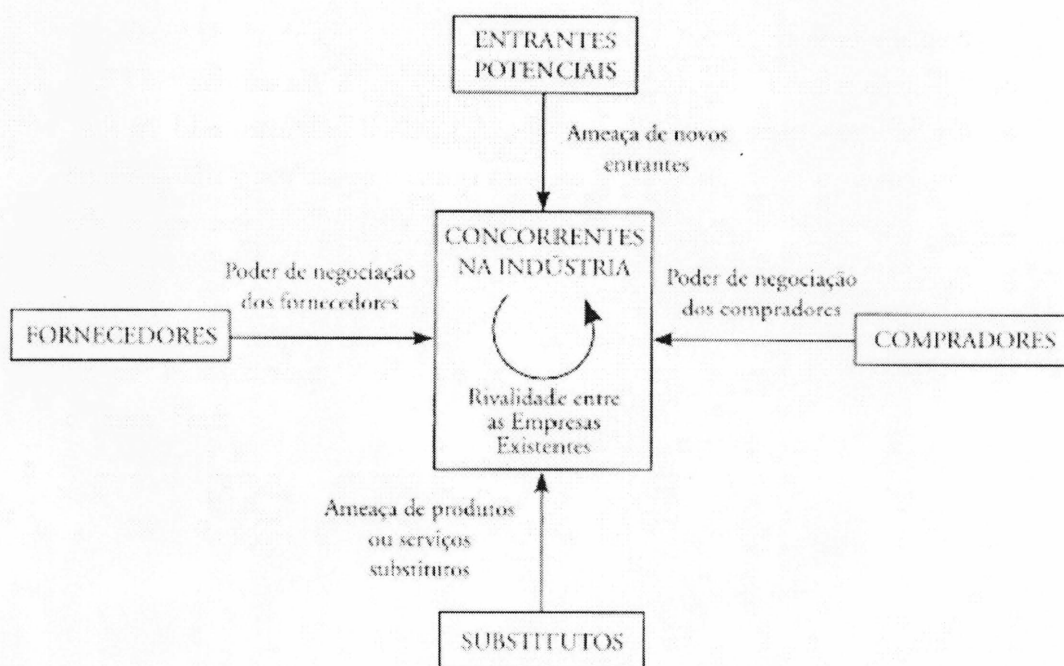


Figura 6 – Modelo das Cinco Forças de Porter

Fonte: Porter (2004, p.4)

O modelo das cinco forças de Porter, mostrado na figura 6, auxilia na análise do ambiente competitivo sendo usado na análise de informações relativas aos concorrentes. Neste modelo são definidos os setores e atores do ambiente externo que mais afetam o negócio de uma organização. Não devemos entender como concorrentes apenas as empresas que trabalham no mesmo ramo que a nossa, como explica Porter:

As cinco forças competitivas – entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes – refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos concorrentes para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias particulares. Porter (2004, p.5)

A respeito das forças de Porter, Tarapanoff (2001, p.167) aponta que “elas permitem a percepção de fatores essenciais para a definição do planejamento estratégico das empresas, tais como seu contexto de atuação, o processo de competição, o posicionamento de concorrentes, as estratégias setoriais e a movimentação de mercado”.

Esta é uma ferramenta poderosa para analisar a indústria e para desenvolver questões relevantes a serem respondidas sobre o ambiente competitivo por meio da identificação das principais oportunidades e ameaças por ele apontadas, da identificação dos principais traços dos concorrentes, da identificação das necessidades dos clientes e da análise dos atores que operam no mercado competitivo.

8.3.2 Análise SWOT

O nome SWOT vem da língua inglesa, e significa análise de pontos fortes (Strengths), pontos fracos (Weakness), oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats). Também é chamada por autores brasileiros de Matriz PFOA, ou matriz de análise de Potencialidades, Fragilidades, Oportunidades e Ameaças.

Segundo Tarapanoff (2001, p. 209), a técnica SWOT insere-se no campo de análise de ambientes (interno e externo). É habitualmente empregada em processos de planejamento estratégico, para avaliação do posicionamento da organização e de sua capacidade de competição. Tem como resultado a identificação de pontos fortes (strengths) e pontos fracos (weakness), os fatores internos e de oportunidades (opportunities) e ameaças (threats), os fatores externos. Contribui para a formação da estratégia competitiva da organização.

Esta técnica analisa a capacidade interna da organização, que são as forças e fraquezas, e sua posição em relação aos concorrentes, que são as ameaças e oportunidades. A capacidade interna tem como finalidade apresentar as deficiências e as qualidades da empresa que está sendo analisada considerando sua atual posição de seus produtos no mercado. Esta análise deve avaliar do mesmo setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas potenciais. A análise externa tem como objetivo estudar a relação que existe entre a empresa e o ambiente no

qual ela está inserida, mostrando as oportunidades e as ameaças em termos de produtos e mercados atuais e futuros. Com esta ferramenta podemos identificar na análise quais os fatores que devem ser atacados para melhorar nossos negócios.

8.3.3 Fatores críticos de sucesso

Em se tratando de estratégias de mercado, existem elementos que são fundamentais para o sucesso de uma empresa. A identificação dos chamados “fatores críticos de sucesso” e sua incorporação ao planejamento estratégico da empresa incrementa as vantagens competitivas da mesma perante a concorrência.

Uma das funções da identificação dos fatores críticos de sucesso é fornecer informações estratégicas sobre a adequação da empresa no mercado. Estas informações devem estar diretamente relacionadas aos objetivos da empresa.

Hofer e Schendel, apud Stollenwerk (2001, p.191), definem fatores críticos de sucesso como “aquelas variáveis cujo gerenciamento poderá afetar significativamente a posição competitiva de uma empresa dentro de seu ramo de atividade, podendo variar de acordo com o ramo”.

Para Rockart, apud Stollenwerk (2001, p.191), fatores críticos de sucesso “são aquelas poucas áreas, para qualquer negócio, nas quais os resultados, se satisfatórios, irão assegurar um desempenho competitivo e de sucesso para a organização”.

Segundo Leidecker e Bruno, apud Stollenwerk (2001, p 191), fatores críticos de sucesso “são aquelas características, condições ou variáveis que quando devidamente gerenciadas podem ter um impacto significativo sobre o sucesso de uma empresa, considerando seu ambiente de competição”.

A partir das definições dos autores acima podemos entender fatores críticos de sucesso como essenciais para o sucesso, pois, se a empresa os identifica e consegue incorporá-los em seu planejamento estratégico, certamente obterá vantagem competitiva a partir daí.

A literatura sugere alguns métodos para identificação dos fatores críticos de sucesso, sendo que os principais serão analisados a seguir.

8.3.3.1 Método Rockart

Entre os métodos para determinação dos fatores críticos de sucesso, o mais simples foi sugerido por Rockart (1979) e tem como base entrevistas com a alta administração da organização.

O processo tem início com entrevistas individuais com os executivos, ocasiões em que são relacionados os objetivos da empresa e, em seguida, discutidos os fatores críticos de sucesso que impactam em cada um deles. Na sequência são analisadas todas as entrevistas com a formulação de uma proposta consolidada.

A partir dos trabalhos de Rockart, Jakobiak (1988) desenvolveu o conceito de “informação crítica”, a qual relaciona as necessidades de informação aos fatores críticos de sucesso. De acordo com Jakobiak, apud Stollenwerk (2001, p.195), “um fator crítico pode se considerado como um objetivo prioritário, o que compreende um conjunto de ações ou de metas a realizar”.

8.3.3.2 Método Leidecker e Bruno

Leidecker e Bruno, apud Stollenwerk (2001, p.196), sugerem um método mais abrangente de análise dos fatores críticos de sucesso. Eles apresentam oito técnicas para identificação destes fatores visando sua aplicação em processos de planejamento estratégico.

- Análise ambiental: Análise ampla que permite identificar forças econômicas, políticas e sociais que impactam no segmento industrial ou na empresa. É especialmente útil na análise de empresas cuja sobrevivência esteja fora do controle do ambiente competitivo em que atua.

- Análise da estrutura da indústria (análise das cinco forças competitivas): Tem base no modelo proposto por Porter, exposto acima, para analisar a estrutura da indústria ou ramo de negócio segundo cinco forças competitivas: ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, intensidade da competição, poder de barganha dos clientes e poder de barganha dos fornecedores. A avaliação de cada uma das forças e de suas inter-relações fornece considerável quantidade de

dados e informações, a partir dos quais se pode identificar os fatores críticos da indústria.

- Consulta a especialistas (indústria/negócio): Baseia-se em informações de especialistas que dispõe de um excelente conhecimento sobre o negócio da empresa. Tem a vantagem de gerar visões diferentes das obtidas pelas técnicas analíticas.

- Análise da concorrência: Focaliza a rivalidade entre os concorrentes, não subestimando a importância deste tipo de informação.

- Análise da empresa líder no segmento industrial: Como a empresa líder determina o padrão do segmento, esta análise ajuda na determinação de forças e fraquezas da empresa que está realizando a análise.

- Avaliação da empresa: O objetivo é identificar os fatores críticos de sucesso da empresa e confrontá-los com os fatores críticos de sucesso da indústria e dos concorrentes.

- Fatores temporais / intuitivos (específicos da empresa): Baseada na percepção de indivíduos muito familiarizados com a empresa em questão. Aponta ocorrências de curto prazo que podem ter impacto significativo no desempenho da empresa.

- Análise dos dados da base PIMS: é uma base de dados com indicadores referentes a atividades de unidades de negócio, aspectos do ramo de atividade, perfis dos concorrentes, clientes e fornecedores. É um projeto que visa analisar o impacto das estratégias de marketing no lucro das empresas. Esta análise disponibiliza informações relevantes em relação à concorrência e ao ramo de atividade.

8.3.3.3 Aplicação dos fatores críticos de sucesso

De acordo com Furlan, apud Stollenwerk (2001, p.202), “o enfoque de elaboração do planejamento estratégico de sistemas de informação integra o conhecimento do negócio, fatores críticos de sucesso, as necessidades de informação e o uso de tecnologias de sistema de informação”.

8.3.4 Escolha do método de análise

No processo de IC, para que a análise possa ter resultado, ela deve ter seu foco muito bem definido. Informações que parecem ser importantes mas que no fundo não dizem respeito ao seu real objetivo não devem ser analisadas.

Quanto ao método de análise, através de Passos, Gomes e Braga e Tarapanoff temos opinião de profissionais do ramo de IC a respeito daqueles que são mais importantes: o modelo das cinco forças de Porter, análise SWOT e análise de fatores críticos de sucesso. Cada corporação deve testar o método de análise que mais se enquadra ao seu negócio, ao estilo de administração de seus tomadores de decisão, à verba destinada ao departamento e à profundidade requerida das análises.

Gomes e Braga (2004, p.76) explicam que “a escolha do método de análise depende do seu foco. Por mais automatizado que seja o processo, apenas o raciocínio humano é capaz de avaliar a real relevância e credibilidade das informações e agregar valor a sua formatação final”.

8.4 Etapa 4 - Disseminação

É nesta etapa do processo de IC que ocorre a divulgação e apresentação de todo o trabalho. Portanto, não se deve pensar que é uma etapa menos importante pois a apresentação mal feita compromete a credibilidade do processo como um todo.

Gomes e Braga (2004, p.77) relatam que “esta etapa envolve a entrega da informação analisada, ou seja, a inteligência, em formato coerente e convincente, aos tomadores de decisão. Este formato é o que denominamos produto do sistema de IC”.

Passos (2005, p.95) diz que:

Pode-se afirmar que da mesma forma que a coleta e análise, a disseminação de informações inteligentes assume um papel fundamental no processo e deve ser tratada como o produto final da área, ou função de IC, e como todo produto de sucesso, deve ter qualidade e parecer ter qualidade.

O cliente fiel da área de IC espera por informação relevante, de conteúdo e importante, capaz de auxiliá-lo nas decisões a serem tomadas. Desta forma não se pode decepcioná-lo.

Passos (2005, p.98) afirma que:

O desafio maior é a criação de um modelo de comunicação interna equilibrado, apto a antecipar tendências, auxiliar no processo de planejamento estratégico, colaborar com as ações da empresa, proporcionar resultados eficazes e ainda criar uma filosofia geral de marketing na organização, em que cada funcionário tenha consciência de sua importância dentro da criação de valor para o cliente. Esta é a visão que devemos ter para construção de um modelo vencedor de disseminação de informações.

Gomes e Braga (2004, p.77) relatam alguns tópicos que devem ser considerados na disseminação do trabalho de IC:

- Definição do mecanismo de divulgação: as formas de divulgação devem ser acordadas entre os usuários e os analistas de informação e formatadas de acordo com as necessidades dos usuários. Os formatos mais utilizados são relatórios, apresentações, análises setoriais e boletins;

- Definição da forma e facilidade de acesso: as informações podem ser disponibilizadas impressas em papel, enviadas por e-mail, acessadas via intranet, disponibilizadas num diretório específico da rede de computadores da empresa ou em disco virtual;

- Definição da linguagem: considera-se a disseminação focada, quando um usuário ou grupo de usuários solicita informação específica ou disseminação geral, quando são divulgadas informações gerais, às quais todos podem ter acesso;

- Definição da frequência de disseminação dos produtos;

- Credibilidade da análise, que tem vínculo direto com a credibilidade das fontes de informação.

Muitas vezes renegada a um segundo plano, a disseminação do conhecimento gerado pelo processo de IC para os tomadores de decisão tem pontos muito importantes a serem considerados. O tempo é um deles. Mesmo que o resultado do processo de inteligência seja perfeito, o mesmo não surtirá efeitos se o

conhecimento gerado não chegar a tempo de ser utilizado para tomada de decisão. Outro fator importante é a existência de infra-estrutura adequada para disseminação, que na maioria dos casos trata-se de estrutura de telecomunicações e tecnologia da informação. A técnica de apresentação utilizada para a disseminação também é muito importante, pois os resultados da análise devem ser apresentados no formato mais adequado para o perfil de cada cliente. O conhecimento a ser disseminado deverá ser disponibilizado com foco na resposta às necessidades. O relatório deve ser curto e ir direto ao ponto de interesse. As recomendações devem ser simples e direcionadas à questão principal. Rothschild (1984, p.205) aponta que “a maioria dos gerentes e tomadores de decisões estratégicas são muito ocupados e não tem tempo para ler um relatório longo”.

Quanto à forma de disseminação da informação, Passos (2005, p.99) comenta que podemos utilizar mais de um meio de comunicação de forma a maximizar o atingimento do público-alvo. Segundo o autor, “para atingir um determinado cliente interno, podemos utilizar duas ferramentas ou meios distintos de comunicação: uma principal e uma complementar”.

Enfim, a fase de disseminação é muito importante no processo de IC, pois caso a mesma não seja realizada de forma eficiente, o processo se torna ineficaz. A partir dessa fase, retorna-se ao início do ciclo de inteligência, pois após a disseminação surgem novas demandas e análises a serem realizadas.

Passos (2005, p.102) também propõe algumas etapas a serem seguidas para conquista de maior eficiência no processo de propagação do conhecimento proporcionado pelo departamento de IC.

-Avaliação da situação corrente: diz respeito à análise das condições atuais do fluxo de informações na empresa. Cada empresa tem características e necessidades específicas que devem ser respeitadas;

-Determinação de necessidades internas: faz-se entrevistas com os diretores e gerentes para determinação de quais informações são necessárias para suportar o processo decisório;

-Formas de entregar a inteligência: a forma de entrega de informações depende de fatores como o porte da empresa, ramo de atividade, cultura, recursos disponíveis e grau de orientação para o mercado. Um bom conjunto de ferramentas de disseminação compreende ferramentas “estratégicas”, voltadas aos tomadores

de decisão, ferramentas de “briga”, voltadas ao pessoal tático, ferramentas “velozes”, com informações “quentes”, urgentes ou muito importantes, ferramentas “gerais”, que criam a filosofia de marketing e competitividade na empresa e ferramentas “de auto-serviço”, que podem ser acessadas e escolhidas pelos usuários.

-Realimentação e controle: de forma a avaliar a qualidade da disseminação e se os objetivos estão sendo atingidos, precisamos ter medição e avaliação junto ao público-alvo;

-Avaliação dos resultados: a avaliação da disseminação de informações inteligentes na empresa é qualitativa e depende da avaliação feita pelos usuários. Em função dos resultados pode-se atuar no sentido de melhorar as possíveis falhas no processo de disseminação.

Esta última etapa do fluxo proposto por Passos, a avaliação dos resultados da disseminação, acaba se confundindo com a avaliação do processo de IC como um todo, pois os objetivos são os mesmos: buscar formas de melhoria, como será abordado no tópico a seguir.

8.5 Etapa 5 - Avaliação

Conforme apontado anteriormente, o processo de IC deve formar um fluxo que envolve avaliação das necessidades, planejamento, coleta de dados, análise e apresentação dos resultados, para em seguida voltar para a avaliação das necessidades de forma a continuar o processo formando um ciclo.

De acordo com Gomes e Braga (2004, p.79) o processo de IC deve ser avaliado em dois focos: “o primeiro diz respeito ao desempenho de cada uma das fases que compõe o sistema [...] e o outro aspecto é a avaliação junto aos usuários do sistema dos resultados práticos obtidos com o uso dos produtos gerados”. Estas avaliações são necessárias não somente de forma a melhorar o processo como um todo mas também para garantir que ele sobreviverá na empresa, o que só ocorre se a inteligência resultante é utilizada no processo de tomada de decisão.

Ainda apontando na direção de um processo cíclico, deve-se frequentemente avaliar se o produto de IC está adequado às necessidades reais de

informação da organização por meio de pesquisas com os usuários, indicadores de resultados obtidos com decisões baseadas nos produtos de inteligência e discussões com a equipe de IC no sentido de melhora de cada etapa do processo.

Gomes e Braga (2004, p.81) advertem que “é importante nessa etapa que haja clareza no processo de avaliação, ou seja, que os indicadores determinados sejam adequados, entendidos e disseminados junto aos participantes do sistema de IC”.

Desta forma o elo é fechado e volta-se ao início, dando prosseguimento ao ciclo de IC, um sistema realimentado.

9 ÉTICA

Deve-se entender IC como a geração de conhecimento para contribuir para as tomadas de decisões nos negócios, de forma legal. Não se pode confundi-la com espionagem.

Sem comportamento ético nas práticas de IC, a empresa abre precedente para uma ação judicial contra a organização por parte do prejudicado, o que pode custar a organização uma quantia significativa em dinheiro, sem considerar o prejuízo à reputação da mesma. O valor adicionado à organização pela equipe de IC desaparece, e seu valor fica diminuído perante a organização.

Assim, se faz necessário um código de conduta específico para IC. A equipe de IC deve agir de acordo com este código de ética e ter um perfeito entendimento da legislação pertinente à informação privada, no sentido de evitar práticas ilegais. Apesar de o comportamento ético afetar todo o processo de IC, sua maior influência se encontra na etapa de Coleta, por ser nesta a etapa onde a maior parte dos problemas pode ser evitada por meio de um correto entendimento das leis.

A Sociedade dos Profissionais de Inteligência Competitiva adota em seu dia-a-dia o código de ética por eles elaborado. Passos (2005, p. 39) descreve este código de oito tópicos:

- Continuar aumentando o reconhecimento e o respeito da profissão;
- Obedecer às leis aplicáveis no âmbito nacional e internacional;

- Identificar-se à organização, antes da revelação de informações importantes por outras partes envolvidas;
- Respeitar todos os pedidos de confidencialidade das informações;
- Evitar conflitos de interesse no cumprimento do dever;
- Prover recomendações e conclusões honestas e realistas na execução do dever;
- Promover este código de ética internamente na organização, com os contratados e em toda profissão;
- Aderir fielmente à política, objetivos e diretrizes da organização.

Fuld (1988, p. 167) desenvolveu os dez mandamentos da coleta de informações de inteligência:

- Sem mentiras quando da causa própria;
- Siga as diretrizes legais da empresa;
- Não grave conversas;
- Não suborne;
- Não implante dispositivos de escuta;
- Não engane entrevistados;
- Não venda informações para o concorrente;
- Não troque informações enganosas;
- Não roube segredos comerciais (nem pessoas);
- Não pressione colocando em risco emprego ou reputação alheios.

10 CONTRA-INTELIGÊNCIA

Assim como nossa empresa pode desenvolver um processo de IC, o concorrente também pode. Com o objetivo de neutralizar estas atividades de inteligência e até espionagem das outras empresas devemos adotar precauções. De acordo com Júnior, apud Muller (2002, p.31), “cabe à contra-inteligência colocar a organização a salvo de danos ou prejuízos, por meio de proteção de suas informações mais sensíveis”.

Presumindo que o concorrente também possui uma equipe de IC, a falta de segurança sobre informações importantes pode destruir a vantagem competitiva da organização.

As ações de contra-inteligência visam detectar o invasor, neutralizar sua atuação, recuperar o que foi de alguma forma levado ou mesmo contra atacar através da produção de desinformação. A proteção do conhecimento abrange a segurança dos funcionários, das áreas e instalações, documentos e materiais, sistemas de informação e comunicação.

Usar contra-inteligência pressupõe adotar medidas simples que podem facilmente ser incorporadas na rotina da empresa e funcionários. Algumas delas podem ser por exemplo:

- Conscientizar os funcionários de que existem informações corporativas que não devem ser ditas a outras pessoas, por mais íntimas que sejam;
- Não falar das atividades da empresa em lugares públicos;
- Vincular o uso de programas de computador ao uso de senhas para evitar que pessoas não autorizadas tenham acesso;
- Cuidar com o uso de computadores pessoais portáteis em lugares públicos;
- Papéis com informações confidenciais devem ser triturados ao serem jogados no lixo;
- Visitantes devem sempre ser acompanhados de algum funcionário em visitas, além de serem devidamente identificados na portaria.

Duas medidas básicas de contra-inteligência são recomendadas pela Sociedade dos Profissionais de IC (SCIP, 2007): definição precisa do que é segredo comercial e o controle efetivo da sua disseminação. A partir disso, o controle deve ser amplo, incluindo até mesmo - e, muitas vezes, principalmente - os fornecedores na garantia da manutenção dos segredos da organização.

Muller (2002, p.31) coloca que “a contra-inteligência procura combater não só as ações de IC (éticas e legais) dos concorrentes, como também eventuais ações de xeretas e espiões das rivais”. Tudo o que a organização pode fazer para evitar que as rivais tenham acesso às suas estratégias de mercado deve ser feito. Brasileiro, apud Muller (2002, p.31), sugere que “você pode jogar no mercado

algumas informações confusas, que façam os concorrentes apostarem num cenário que não tem nada a ver com as suas reais intenções”.

Por outro lado, como é uma prática comum para os competidores, tomarem ações de contra-inteligência, tentando desviar seus concorrentes de sua verdadeira estratégia utilizando informações irrelevantes, torna-se importante em nossa empresa a filtragem da informação que entra por meio do processo de coleta, e a apresentação da mesma conforme seu grau de relevância.

11 RECURSOS HUMANOS NO SISTEMA DE IC

Num sistema de IC existe uma grande variedade de profissionais com habilidades diferentes requeridas. Gomes e Braga (2004, p.83) descrevem que para implementar tal sistema, a empresa necessita de profissionais com vários perfis diferentes, dependendo da etapa do processo na qual ele trabalhe, identificação de necessidades, coleta, análise ou disseminação. A combinação de profissionais com perfis diferentes é que determinará o sucesso do sistema de inteligência da empresa.

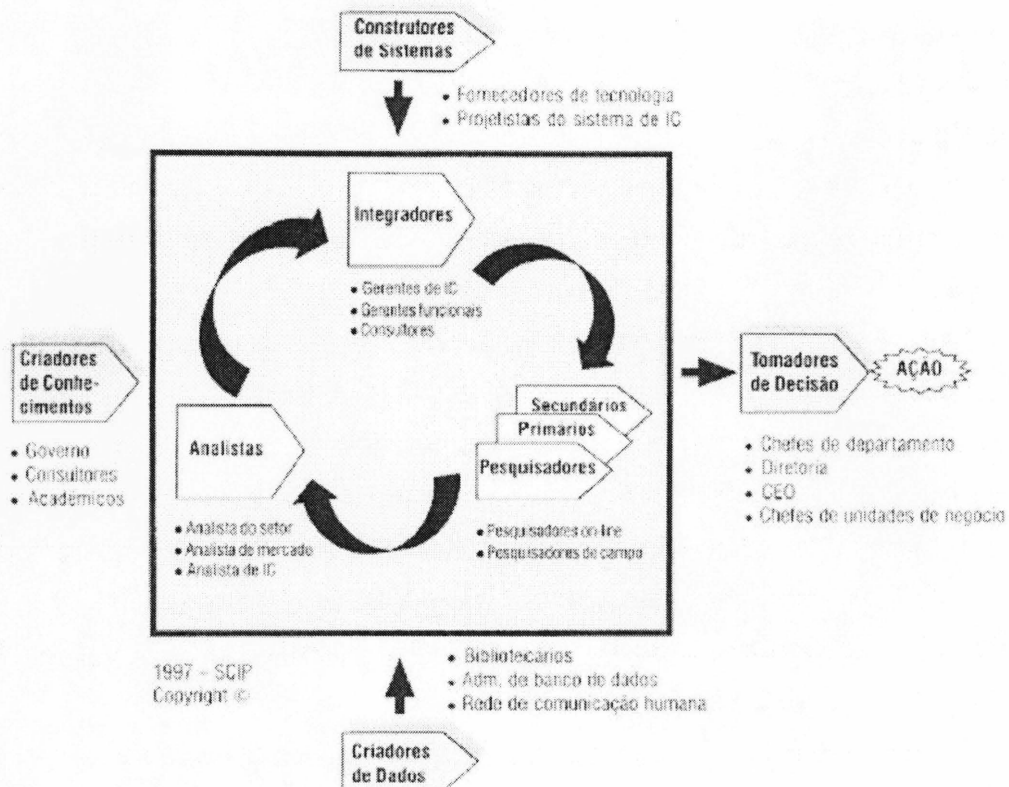


Figura 7 – Sistema de Criação de Valor em Inteligência

Fonte: Gomes e Braga (2004, p.84)

A figura acima ilustra o sistema de criação de valor em inteligência e, dentro do retângulo, a estrutura de profissionais envolvida no departamento de IC, de acordo com a SCIP. Gomes e Braga (2004, p.86) descrevem os pré-requisitos e atribuições de cada um dos profissionais.

11.1 Integradores

Responsável pela coordenação das tarefas do departamento. É este profissional que deve ter contato pessoal com os tomadores de decisão da empresa, tanto para identificação das necessidades da corporação quanto para disseminação do conhecimento adquirido. Suas responsabilidades são:

- garantir a qualidade das informações geradas;
- coordenar a equipe e o processo;

- estar em contato contínuo com os decisores para entender as necessidades e disseminar os conhecimentos gerados;
- validar os procedimentos de coleta e análise;
- disseminar pela empresa a noção da importância do departamento de IC.

11.2 Analistas

Tem a responsabilidade de analisar a informação coletada e gerar os produtos finais do departamento. Deve estar presente nas entrevistas para identificação das necessidades dos usuários. Este profissional deve ter habilidade analítica e estar atualizado a respeito de conhecimentos gerais devido à forte característica de trabalho com grande volume e diversidade de informações. Aptidão de redação para poder elaborar os produtos da área de IC também é necessário.

11.3 Pesquisadores

É responsável por coletar as informações de fontes primárias e secundárias. Ele deve ter habilidade e dominar métodos de busca de informação. Visão holística da empresa também é importante.

Outras habilidades que tanto os analistas quanto os coletores e pesquisadores devem ter são:

- Facilidade de relacionamento pela necessidade de integração com várias áreas;
- Criatividade para observar o mundo com várias perspectivas. Muitas vezes a informação está ao nosso alcance mas não conseguimos enxergá-la;
- Determinação para prosseguir tentando obter as informações, mesmo quando existem barreiras aparentemente intransponíveis;
- Aptidão para entrevistar pessoas, seja para detectar necessidades ou para coletar informações;
- Habilidade no tratamento de grande volume de dados, de forma a selecionar e analisar informações realmente relevantes;
- Comportamento ético.

Desta forma, para o recrutamento de pessoal para a composição de um elenco de inteligência competitiva deve ser levado em consideração as habilidades específicas requeridas para cada atividade para que o sucesso do grupo seja atingido.

12 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A computação, quando começou a ser utilizada há décadas atrás, era somente um mecanismo que tornava possível automatizar determinadas tarefas e os computadores, também chamados máquinas, tomavam o espaço de salas inteiras. Com o avanço tecnológico, os computadores de grande porte começaram a perder espaço para equipamentos cada vez menores e mais poderosos. O poder de processamento de tais máquinas possibilitou que elas se tornassem essenciais em todos os segmentos da economia, auxiliando nos mais variados tipos de tarefas. A evolução das telecomunicações permitiu que, aos poucos, os computadores passassem a se comunicar. Como consequência, tais máquinas deixaram de simplesmente automatizar tarefas e passaram a lidar com Informação. Enfim, o termo “Tecnologia da Informação” passou a ser algo cada vez mais comum no dia-a-dia das pessoas e das empresas.

Na Wikipédia, Tecnologia da Informação (TI) está definida como um conjunto de recursos não humanos dedicados ao armazenamento, processamento e comunicação da informação, e a maneira como esses recursos estão organizados num sistema capaz de executar um conjunto de tarefas. A TI não se restringe a equipamentos (hardware), programas (software) e comunicação de dados. Existem tecnologias relativas ao planejamento de informática, ao desenvolvimento de sistemas, aos processos de produção e operação, ao suporte de hardware e software.

Alecrim (2004) diz que a Tecnologia da Informação (TI) pode ser definida como um conjunto de todas as atividades e soluções providas por recursos de computação.

Como a informação é um bem que agrega valor a uma empresa ou a um indivíduo, é necessário fazer uso de recursos de TI de maneira apropriada, ou seja, é preciso utilizar ferramentas, sistemas ou outros meios que façam das informações um diferencial competitivo. Além disso, é necessário buscar soluções que tragam bons resultados, mas que tenham o menor custo possível. Não existe roteiro para determinar como utilizar as informações da melhor maneira. Tudo depende da cultura, do mercado, do segmento e de outros aspectos de uma empresa.

Máquinas de boa qualidade não necessariamente são as mais caras, mas aquelas que possuem os recursos necessários. O detalhe é que na maioria dos casos, quanto melhor e mais moderno o programa de computador a ser utilizado, mais potencial de máquina é necessário. É preciso saber quais as necessidades de cada setor, de cada departamento, de cada usuário. Porém, a importância de uma forte infra-estrutura de TI, de maneira a facilitar a coleta, o armazenamento e a manipulação das informações entrantes e do conhecimento resultante não pode ser subestimada.

Gomes e Braga (2004, p.91) afirmam que TI “apóia todas as etapas de um processo de IC, desde a fase de identificação das necessidades de informação, passando pela coleta, análise e disseminação, até a avaliação dos produtos entregues”. Porém, TI por si só, não é geradora de valor ou de vantagem competitiva. As empresas devem usar a TI no apoio a uma estratégia competitiva, sendo que o valor gerado cabe ao fator humano. A tecnologia não pode estabelecer estratégias vencedoras ou gerar conhecimento. O mais importante para o sucesso da implementação de TI é saber qual a sua real utilidade e como utilizá-la.

O volume de informações e conhecimento necessários ao atendimento da organização podem sobrecarregar um sistema mal dimensionado. Geralmente as mais eficientes equipes de IC possuem as mais sofisticadas ferramentas de TI. Grandes volumes de dados difusos devem ser garimpados e filtrados de acordo com sua confiabilidade e relevância. Esta é uma atividade que consome grandes recursos.

Ferramentas apropriadas de TI podem não só liberar recursos da equipe de IC para tarefas mais importantes como a análise da informação, mas também podem aumentar a quantidade de informações úteis. Como algumas informações não possuem sempre um alto grau de confiabilidade, informações adicionais de fontes

alternativas podem aumentar o conhecimento produzido, não apenas aumentando o nível de credibilidade da informação, mas também incluindo outras informações que de outra maneira seriam perdidas.

É bom lembrar que investimentos em TI não necessariamente garantem que uma empresa seja competitiva. Estes investimentos isolados não criam vantagem, produtividade ou diferencial. O uso coerente dos recursos é que proporciona valor adicional. O valor de TI depende da informação e do papel que ela desempenha nas organizações.

Gomes e Braga (2004, p.98) afirmam que a importância de TI para o processo de IC tende a crescer, porém, continuará como coadjuvante auxiliando os profissionais envolvidos, que são a chave principal para o sucesso do sistema.

13 BUSINESS INTELLIGENCE

Confusão é feita entre as definições de IC e Business Intelligence (BI), chegando-se ao ponto de se achar que são conceitos semelhantes quando na verdade existe distinção clara entre elas.

De acordo com Serra (2002, p.77), BI, ou simplesmente “Inteligência dos Negócios” trata-se do que na área de Tecnologia da Informação, até há pouco tempo atrás entendia-se por “Administração de Dados”.

De acordo com Barbieri, apud Serra (2002, p.19):

Administração de dados pode ser definida como uma função da organização responsável por desenvolver e administrar centralizadamente estratégias, procedimentos, práticas e planos capazes de fornecer os dados corporativos necessários, quando necessários, revestidos de integridade, privacidade, documentação e compartilhamento.

Serra (2002, p.77) explica que o conceito de BI surgiu da necessidade dos gerentes de detectar tendências e tomar decisões eficientes no momento correto. Os

sistemas de BI caracterizam-se por extrair e integrar dados de múltiplas fontes, fazer uso da experiência, analisar dados contextualizados, trabalhar com hipóteses, procurar relações de causa e efeito e transformar os registros obtidos em informação útil para o conhecimento empresarial.

Para que tenhamos um resultado efetivo de um sistema de BI, a ferramenta deve estar alinhada com as regras de negócio, estratégias, orçamento, rentabilidade e correção de rumo da empresa. Um sistema de BI compreende armazenamento de grande quantidade de dados que compõe o negócio da organização e seu ambiente externo tendo, portanto, enorme abrangência. Estes dados devem permitir exploração e análise que se traduz em informação, entre as quais as informações de IC.

Serra (2002, p.77) coloca que os sistemas de BI podem ser compostos por vários tipos de ferramentas, entre elas database marketing, CRM, data mart, data warehouse, OLAP, data minig, webhouse e balanced scorecard.

Em relação a sistemas de BI, Gomes e Braga (2004, p.28) colocam que “o Institute of Data Consulting define Business Intelligence como uma integração de tecnologias para captar, armazenar, analisar e prover acesso aos dados corporativos de uma organização. É um ambiente onde estão integradas ferramentas de datawarehouse, datamining, etc”.

Desta forma, as ferramentas de BI são facilitadoras no processo de IC. Para melhor exemplificar, entre as ferramentas de BI mais utilizadas descritas por Serra, foram escolhidas duas que auxiliam em diferentes etapas de um sistema de IC. Estas duas ferramentas e seus processos serão explicadas em separado e posteriormente elas serão correlacionadas. As ferramentas de data warehouse e data mining foram escolhidas.

13.1 Data Warehouse

O data warehouse surgiu como conceito acadêmico na década de 80. Com o amadurecimento dos sistemas de informação empresariais, as necessidades de análise dos dados cresceram paralelamente e os sistemas que existiam até então

não conseguiam cumprir a tarefa de banco de dados e análise. Nesse contexto, a implementação do data warehouse passou a se tornar realidade nas grandes corporações.

O data warehouse armazena os dados, agregando-os conforme a necessidade e permitindo sua recuperação com ferramentas específicas para agilizar os processos de gestão do negócio.

Muitos autores traduzem data warehouse para o português como armazém de dados. Nóbrega (2001, p.288) afirma que “a finalidade de data warehouse é construir um supermercado virtual de matéria-prima informacional, que abasteça uma dada comunidade de gerentes de uma organização, denominados consumidores da informação”, por achar que desta forma passa a idéia de oferecimento de produtos aos consumidores ao invés de meramente estocagem de produtos.

De acordo com Inmon, apud Soweck (2007), “data warehouse é um banco de dados orientado por assunto, integrado, não volátil e histórico, criado para suportar o processo de tomada de decisão”. Nesta definição de Willam Inmon encontramos as quatro principais características do data warehouse.

Filho (1998, p.2) ajuda a explicar algumas das características do data warehouse:

A orientação por assunto é uma característica que distingue o data warehouse de aplicações tradicionais, orientadas por funções e processos. Os assuntos são aqueles de maior importância para o negócio da organização, como vendas, produtos, clientes, etc. A integração é outro item importante, pois a essência do data warehouse está em se poder relacionar, ao longo do tempo, as diferentes informações em sua abrangência.

13.1.1 Orientação por assunto

A orientação por assunto contrasta com as aplicações orientadas por processos/funções dos sistemas operacionais mais antigos. As diferenças entre aplicações orientadas por processos/funções e as orientadas por assunto mostra as

diferenças no conteúdo dos dados e no nível de detalhes dos mesmos. De acordo com Soweck (2003), “no data warehouse são excluídos os dados que não devem ser usados no processo de DSS (Sistemas de Suporte a Decisão), enquanto no ambiente operacional as aplicações contêm dados [...] que podem ou não ser usados para análise de DSS”.

13.1.2 Dados integrados

Dados contidos dentro dos limites do warehouse estão integrados. A integração mostra-se em muitas diferentes maneiras: na convenção consistente de nomes, na forma consistente das variáveis, na estrutura consistente de códigos, nos atributos físicos consistente dos dados, e assim por diante, o que ajuda os programadores na criação das aplicações.

13.1.3 Dados não voláteis

Os dados em um data warehouse não são voláteis, ou seja, eles não mudam, salvo quando é necessário fazer correções de dados previamente carregados. Os dados estão disponíveis somente para leitura e não podem ser alterados.

13.1.4 Dados históricos

São as chamadas séries históricas que possibilitam uma melhor análise de eventos passados, oferecendo suporte às tomadas de decisões presentes e a previsão de eventos futuros.

Um Data Warehouse pode armazenar grandes quantidades de informação, às vezes divididas em unidades lógicas menores, chamadas de Data Marts, que são pontos específicos de acesso à subconjuntos do Data Warehouse. Os Data Marts são construídos para responder prováveis perguntas de um tipo específico de usuário. Por exemplo: um Data Mart financeiro poderia armazenar informações

consolidadas dia-a-dia para um usuário gerencial e em periodicidades maiores (semana, mês, ano) para um usuário no nível da diretoria.

13.2 Data Mining

Data mining ou mineração de dados é o processo de explorar grandes quantidades de dados na procura de padrões consistentes, como regras de associação ou seqüências temporais, para detectar relacionamentos sistemáticos entre variáveis, determinando assim novos subconjuntos de dados. A ferramenta vai muito além de uma simples consulta a um banco de dados, no sentido de que permite aos usuários explorar e inferir sobre informações úteis a partir dos dados, descobrindo relacionamentos escondidos.

Fayyad, apud Navega (2002), define Data Mining como "o processo não-trivial de identificar, em dados, padrões válidos, novos, potencialmente úteis e ultimamente compreensíveis". O processo descrito utiliza diversos algoritmos que processam os dados e encontram esses padrões. Porém, embora os algoritmos atuais sejam capazes de descobrir padrões "válidos e novos", ainda não temos uma solução eficaz para determinar padrões "potencialmente úteis e ultimamente compreensíveis". Por essa razão, Data Mining ainda requer uma interação muito forte com analistas humanos, que são os principais responsáveis pela determinação do valor dos padrões encontrados. Além disso, o direcionamento da exploração de dados é também tarefa fundamentalmente confiada a analistas humanos.

13.3 Aplicação de Data Warehouse e Data Mining em IC

Souza e Sulaiman (2001, p.265) complementam que "a mineração de dados não se dá de maneira isolada em um sistema de informação. É necessário que seja realizada uma série de etapas de preparação dos dados antes dessa tarefa, bem como a consolidação e o armazenamento do conhecimento obtido". O processo que contém todas essas etapas é chamado de Knowledge Discovery in Databases (KDD), ou prospecção de conhecimento em banco de dados.

De acordo com Souza e Sulaiman (2001, p.270) “a mineração de dados é um passo no processo de prospecção que consiste na utilização de algoritmos que produzam uma enumeração particular desses padrões”. Os autores ainda colocam que este processo de prospecção de conhecimento em banco de dados usualmente tem nove passos:

- 1- desenvolver a compreensão do domínio da aplicação, o conhecimento anterior relevante e os objetivos do usuário final;
- 2- criar um conjunto de dados-alvo no qual a prospecção deverá ser efetuada;
- 3- realizar a limpeza e o pré-processamento dos dados;
- 4- realizar a redução e projeção, reduzindo o número efetivo de variáveis consideradas, ou encontrar representações não variáveis para os dados;
- 5- Escolher as tarefas de mineração de dados, decidindo sobre se o objetivo do processo KDD é classificação, regressão, “clusterização” ou outro;
- 6- Escolher os algoritmos de mineração de dados, selecionando métodos para ser usados na busca de padrões de dados;
- 7- Mineração de dados;
- 8- Interpretação dos padrões obtidos;
- 9- Consolidação do conhecimento obtido.

O data warehouse é a tecnologia para auxílio à obtenção dos dados necessários ao processo KDD, enquanto que a mineração de dados é a tecnologia que auxilia a interpretação desses dados

Se levarmos em consideração as definições colocadas até agora, podemos dizer que um data warehouse é um sistema de informação que possibilita a implementação dos passos 1 a 4 do processo KDD e a mineração de dados complementa os passos 5 a 7. Os passos 8 e 9 são executados pelos especialistas de IC. É nessas etapas que ocorre a efetiva geração de conhecimento aplicável ao negócio.

14 TENDÊNCIAS

Em função da concorrência cada vez maior nos ambientes de negócio, as empresas vão ter que se preocupar cada vez mais com os passos de seus concorrentes, de forma a não terem atuação somente reativa, mas conseguirem se antecipar às ações externas.

Observando-se pelo ponto de vista de TI, desde que surgiram os primeiros gerenciadores de bancos de dados, as empresas saíram em disparada fazendo sistemas de controle para seus departamentos. Estes bancos de dados, criados sem preocupação em manter um padrão de formato ou sistema entre diferentes áreas da empresa e muitas vezes dentro do próprio departamento, acabaram por resultar nos seguintes problemas:

- acúmulo de imensa quantidade de dados, porém não necessariamente informação;
- desencontro de informações na eventual necessidade de relacionamento entre os bancos de dados. Isto eventualmente acabou por gerar relatórios com diferentes valores para as mesmas informações;
- dificuldade de relacionamento entre os diferentes bancos de dados, o que acabava por tomar muito tempo, impossibilitando tomadas de decisões estratégicas em curtos intervalos de tempo.

Na implementação de um Sistema de Inteligência Competitiva, para que a performance de tratamento dos dados seja satisfatória e os problemas acima evitados, deve-se implementar bons gerenciadores de bancos de dados, de forma padronizada. Atualmente os bancos de dados relacionais são os mais indicados para utilização em sistemas de inteligência competitiva.

A evolução dos softwares de acesso a banco de dados compreende as seguintes fases:

Primeira fase: método de acesso a arquivos convencionais - baseado em acesso físico aos dados;

Segunda fase: primeira geração de sistemas gerenciadores de bancos de dados (SGBD) – incorporam o componente de acesso lógico aos dados, permitindo independência lógica entre programas e os arquivos;

Terceira fase: segunda geração de SGBD relacionais (SGBDR) – além de incorporar o acesso lógico aos dados também decide qual é o caminho de acesso aos dados. Pode-se dizer que 90% dos sistemas instalados no mundo são SGBDR, e a grande maioria deles utiliza bancos de dados Oracle Data Base ou Microsoft SQL Server.

Quarta fase: terceira geração de SGBD orientados a objetos (SGBDOO) – têm as características da geração anterior e incorpora o código reutilizável, que pode ser usado nesta aplicação como também em outras. Os SGBDOO têm utilização muito restrita, pois dependem das aplicações estarem preparadas a trabalhar orientadas a objetos e de profissionais especializados.

Quinta fase: bancos de dados multidimensionais – vieram para facilitar o desenvolvimento de aplicações de sistemas de apoio à decisão e sistemas que precisam de análise de dados de forma detalhada, sumarizada ou em tempo real (OLAP). Nestes bancos, ao invés da armazenagem dos dados ser em tabelas, é feita em matrizes multidimensionais, comumente chamadas de cubos. Estes permitem diversas relações e operações de junção para reunir os dados.

A utilização de bancos de dados multidimensionais constituem a tendência atual nesta área pois permitem maior rapidez no processamento de grande quantidade de dados. Para uso em sistemas de inteligência competitiva, dada a enorme quantidade de dados a ser analisada, um banco de dados multidimensional é o mais indicado atualmente.

Exemplos de implementação de bancos de dados multidimensionais são o Essbase da Hyperion, Cachê da InterSystems, o Express da Oracle, a ferramenta de BI da SAS e o BI da SAP.

Não raro a implementação de um sistema de Inteligência Competitiva requer a integração de bancos de dados, sendo estes relacionais ou multidimensionais. Combinar todos os bancos de dados que uma empresa possui geralmente não é fácil, pois freqüentemente estes dados estão armazenados em locais diversos, possuem diferentes Sistemas de Gerenciamento (SGBD), estão em diferentes plataformas e são gerados em vários formatos por diferentes aplicativos. À medida que o número de bancos de dados nas empresas aumenta, agrava-se o problema de integração.

Atualmente nas corporações a infra-estrutura dos sistemas de informação se caracteriza por alta distribuição e heterogeneidade de bancos de dados. Isto é devido aos componentes de sistemas terem sido desenvolvidos independentemente, sem preocupações futuras de integração ou a circunstâncias organizacionais ou técnicas da empresa.

Para a implementação de um sistema de IC numa empresa que possua infra-estrutura de bancos de dados disposta desta forma, a integração dos bancos de dados é pré-requisito fundamental. Desta forma convergimos diversas fontes de dados para uma plataforma tecnológica única, do sistema de IC.

Os benefícios proporcionados pela integração dos bancos de dados são que os analistas de inteligência competitiva têm uma visão única dos dados integrados de modo a facilitar as extrações necessárias e possibilitar a organização e padronização dos dados relevantes promovendo melhoria de qualidade da informação extraída. Muito mais importante, porém, é que a integração dos bancos de dados permite extremo aumento da velocidade de análise pois o tempo de processamento necessário para as consultas ao banco e filtros é extremamente menor. Esta é uma tendência que permite aumento muito grande de performance para o sistema de IC.

A tecnologia facilita o caminho às soluções dos problemas, porém alguns executivos insistem em ver TI como um gasto e não como um investimento. Este ponto de vista deve ser alterado. TI deve ser tomada como área estratégica da empresa, pois é muito mais vantajoso aplicar tecnologia do que mão-de-obra na tentativa de solução dos problemas. Desta forma as tarefas repetitivas e operacionais são feitas por máquinas e aos funcionários são transferidas as tarefas de pensar, analisar e criar.

Tecnologia é fundamental para sistemas de inteligência competitiva, porém não podemos esquecer que estes servem somente para trabalhar com dados. Informação e conhecimento são extraídos dos dados a partir da intervenção da mente humana. O fator humano é essencial neste processo.

Em relação à utilização de sistemas de inteligência competitiva nas corporações, Santos, apud Muller (2002, p. 27), afirma que “da mesma forma que os programas de qualidade, os programas de IC e gestão do conhecimento vão invadir as empresas brasileiras e ter um crescimento significativo. É a pós-qualidade”.

Na Europa e nos Estados Unidos já é comum empresas orçarem parte da folha de pagamento para os profissionais de IC. No Brasil o conceito ainda é relativamente novo. Miller, apud Muller (2002, p. 27), afirma que “a maioria das empresas, grandes e pequenas, sempre se esforçou para acompanhar de alguma forma o que faziam seus concorrentes [...] mas elas poderiam se sair bem melhor nessa tarefa”. Santos, apud Muller (2002, p. 27), coloca que “as empresas brasileiras não tem alternativa. Ou adotam o novo conceito, ou ficarão de fora dos mercados globais”.

A partir do momento em que o conceito, a aplicabilidade e a necessidade da inteligência competitiva passarem a ser mais conhecidos, então os tomadores de decisão passarão a adotá-la com maior efetividade, aumentando a chance de longevidade de seus produtos e da própria empresa.

15 CONCLUSÕES

O objetivo principal desta monografia de análise teórica foi abordar a importância da inteligência competitiva no suporte aos tomadores de decisão das empresas num ambiente de negócios globalizado, de forma a auxiliar nas estratégias competitivas. A partir deste objetivo, surgiram outros objetivos específicos:

- 1) Esclarecer o conceito de inteligência competitiva, que não raro é confundido com vários outros conceitos como espionagem, banco de dados, entre outros;
- 2) Demonstrar a importância que um sistema de inteligência competitiva tem para tornar as empresas aptas a enfrentar a concorrência, principalmente num ambiente de negócios globalizado;
- 3) Abordar o papel de cada fase do processo de inteligência competitiva e de cada profissional envolvido;
- 4) Mostrar que o suporte da tecnologia da informação é fundamental para o funcionamento de um bom sistema de inteligência competitiva;
- 5) Apontar as tendências da Inteligência Competitiva.

No decorrer deste trabalho foram abordados vários tópicos de forma a esclarecer o conceito de inteligência competitiva e explicar os demais conceitos que eventualmente geram confusão. No tópico 7.2 mostrou-se o que é mito e o que é verdade quando falamos de inteligência competitiva e através do exposto podemos entender que não se trata de espionagem, não é somente um banco de dados estático ou um software, não é somente um trabalho isolado mas um processo que pode auxiliar nas atividades táticas e estratégicas da empresa. O tópico 8.2.4 abordou especificamente o tema da espionagem, que é completamente descartado pelos profissionais da área de inteligência, deixando claro o posicionamento das maiores referências no assunto de somente utilizar práticas éticas e legais nos trabalhos de IC. O tema espionagem tem correlação direta com ética, assunto abordado no capítulo 9. Neste capítulo mostrou-se o código de conduta adotado pela Sociedade de Profissionais de Inteligência Competitiva, instituição que é referência na área. Além destes pontos, o capítulo 7 foi dedicado a conceituar inteligência competitiva de forma a deixar claros seus objetivos, que são acompanhar a concorrência, monitorar o ambiente onde a organização está inserida e assessorar o processo de tomada de decisões estratégicas da organização.

Os capítulos 2 a 5 abordaram conceitos que mostraram que vivemos numa sociedade onde quem domina a informação tem maior poder e que têm maior prosperidade as empresas com maior eficiência na capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação. Também foi mostrado que a informação é capaz de criar valor significativo para as organizações, aumentando a qualidade do processo decisório. Mostrou-se que a informação é que gera valor agregado aos produtos e serviços da empresa e por isso o monitoramento do ambiente de negócios é tão importante. Também pudemos entender que este monitoramento não se restringe a acompanhar somente os concorrentes, mas também fornecedores, clientes, novos entrantes, governo, variáveis políticas, legais, sociais, econômicas e tecnológicas, que são fatores que interagem com a empresa e influenciam diretamente na dinâmica dos negócios. Desta forma, as empresas que possuem um sistema de inteligência competitiva implantado têm muito mais chance de dominar as variáveis do ambiente e utilizá-las para tomadas de decisão mais assertivas.

Após demonstrada a importância de sua implantação, foi abordado no tópico 7.3 que sem o apoio dos tomadores de decisão da empresa, dificilmente um

processo de inteligência competitiva tem sucesso, pois é necessária a valorização da atividade pelos principais usuários. No capítulo 8 a importância e as atribuições de cada etapa do processo de inteligência competitiva foram abordadas e no capítulo 6 mostrou-se que estas etapas têm base nas etapas de uma pesquisa de marketing. Percebe-se que não existe etapa mais importante que as outras e sim, todas são importantes. Se houver deficiência em qualquer das etapas, todo o trabalho será comprometido. Também foi comentado que o processo de inteligência competitiva é um ciclo que se repete e deve realimentar-se de forma a refinar suas necessidades. Após percorrido um ciclo é fundamental a avaliação para verificação de necessidades atendidas e novas necessidades que por ventura possam ser exigidas. Estudando o capítulo 11 percebemos que cada etapa do processo de inteligência competitiva demanda um profissional com perfil diferente. Os pesquisadores responsáveis pela coleta devem dominar principalmente métodos de busca de informações enquanto que os analistas devem ter habilidade analítica e aptidão de redação. Porém de todos os profissionais é exigido facilidade de relacionamento, criatividade, determinação, habilidade no tratamento de grande volume de dados e comportamento ético.

Nos capítulos 12 e 13 mostramos a importância que a Tecnologia da Informação tem no sistema de inteligência competitiva, apoiando-o em todas as etapas. Foi comentado que a estrutura de TI mais adequada ao funcionamento do sistema não é necessariamente a mais cara, mas aquela que mais se adapta às expectativas que se tem de resultado. Por outro lado, o volume de informações e conhecimento necessários ao atendimento da organização podem sobrecarregar um sistema mal dimensionado. Por isso, saber exatamente a performance que os tomadores de decisão esperam do sistema de inteligência competitiva da empresa é fundamental para uma correta determinação da estrutura de TI necessária. Foi colocado que investimentos em TI não necessariamente garantem que uma empresa seja competitiva e que o uso coerente dos recursos é que proporciona valor adicional. Salientou-se que por melhor que seja a estrutura de TI que auxilia o processo, o fator humano é que cria diferencial competitivo para a empresa. Bons profissionais é que geram valor agregado para o sistema de inteligência competitiva e, em última análise, para a empresa.

Por fim, recomenda-se a implantação de um sistema de inteligência competitiva nas empresas. Este estudo mostrou que a inteligência competitiva é um processo que será cada vez mais necessário para que as corporações tenham condições de apresentar valor agregado aos clientes. Em função da concorrência cada vez maior, a preocupação com os passos dos concorrentes deve ser tarefa diária, de forma a existir antecipação e não apenas reação às variáveis do ambiente. Ter Inteligência Competitiva não é modismo e sim necessidade para as empresas que pretendem manter-se no mercado.

16 REFERÊNCIAS

Aaker, David A., Kumar, V. e Day, George S. Pesquisa de Marketing. São Paulo: Editora Atlas, 2004

Alecrim, Emerson. Disponível em: <http://www.infowester.com/col150804.php> (2004)
Acesso em: 28/04/2007

Davenport, Thomas H. Ecologia da Informação. São Paulo: Editora Futura, 1997

Filho, Jaime T. Transformando Dados Corporativos em Inteligência Competitiva.
Disponível em: www.informal.com.br Acesso em: 22/04/2007

Fuld, Leonard M. Monitoring the Competition. United States of America: John Wiley & Sons, Inc. 1988

Fuld, Leonard M. What competitive intelligence is and is not! Disponível em:
<http://www.fuld.com/Company/CI.html> Acesso em: 19/05/2007

Gomes, Elisabeth e Braga, Fabiane. Inteligência Competitiva – Como transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004.

Kotler, Philip. Administração de Marketing. São Paulo: Editora Atlas, 1998

McGee, James e Prusak, Laurence. Gerenciamento Estratégico da Informação. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.

Moresi, Eduardo Amadeu Dutra in: Tarapanoff, Kira (org). Inteligência Organizacional e Competitiva. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

Muller, Andreas. Revista Amanhã, agosto/2002

Navega, Sergio. Princípios essenciais do data mining. Disponível em:
<http://www.intelliwise.com/reports/i2002.htm>, 2002 Acesso em: 21/05/2007

Nóbrega, Rosângela Gomes da in: Tarapanoff, Kira (org). Inteligência Organizacional e Competitiva. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

Passos, Alfredo. Inteligência Competitiva – Como fazer IC acontecer na sua empresa. São Paulo: LCTE Editores, 2005.

Porter, Michael E. Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004

Rothschild, William E. How to gain (and maintain) the competitive advantage in business. United States of America: McGraw Hill Book Company, 1984

Serra, Laércio. A essência do Business Intelligence. São Paulo: Editora Berkeley, 2002.

Souza, Jano Moreira e Sulaiman, Alberto in: Tarapanoff, Kira (org). Inteligência Organizacional e Competitiva. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

Sowek, Carlos A. O que é Data Warehouse. Disponível em:
<http://www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/1997/bb62/warehouse.htm> Acesso em:
21/05/2007

Stollenwerk, Maria Fátima Ludovico in: Tarapanoff, Kira (org). Inteligência Organizacional e Competitiva. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

Tarapanoff, Kira (org). Inteligência Organizacional e Competitiva. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

_____. Mineração de dados. Disponível em:

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Minera%C3%A7%C3%A3o de dados](http://pt.wikipedia.org/wiki/Minera%C3%A7%C3%A3o_de_dados) Acesso em:

21/05/2007

_____. SCIP. SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS.

Disponível em: www.scip.org Acesso em: 19/05/2007

_____. Tecnologia da Informação. Disponível em:

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Tecnologia da informa%C3%A7%C3%A3o](http://pt.wikipedia.org/wiki/Tecnologia_da_informa%C3%A7%C3%A3o) Acesso em:

28/04/2007